

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Teritoriální a oborová analýza možnosti prodeje vybraného produktu
Territorial and Sectoral Analysis of the Sale Possibility of the Selected Product

Student: Petr Zajíc
Vedoucí diplomové práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2013

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Petr Zajíc

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Teritoriální a oborová analýza možnosti prodeje vybraného produktu
Territorial and Sectoral Analysis of the Sale Possibility of the Selected Product

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska problematiky
3. Charakteristika společnosti
4. Analýza možností prodeje vybraného produktu
5. Komplexní zhodnocení výsledků analýzy
6. Vlastní doporučení pro management společnosti
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava: Key, 2011. ISBN 978-80-7418-100-9.

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 26. dubna 2013



Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Viktorie Janečková, Ph.D., za odborné vedení diplomové práce, cenné rady a čas věnovaným konzultacím. Děkuji také Ing. Jiřímu Šeligovi, Ph.D. ze společnosti Vítkovice Hammering a.s., za ochotu a vstřícnost při poskytování informací k této diplomové práci.

Obsah

1. Úvod	7
2. Teoretická východiska problematiky	9
2.1 Value chain.....	9
2.1.1 Primární aktivity	9
2.1.2 Podpůrné aktivity	10
2.2 Segmentace mezinárodního trhu	11
2.2.1 Segmentační kritéria.....	12
2.2.2 Výběr cílového trhu	14
2.2.3 Volba segmentační strategie	15
2.3 Prostředí podniku	16
2.3.1 Analýza mikroprostředí	17
2.3.2 Analýza makroprostředí	18
3. Charakteristika společnosti	20
4. Analýza možností prodeje vybraného produktu	22
4.1 Ropný průmysl	23
4.1.1 Zdroje primární energie ve světě pro období 2009-2035	23
4.1.2 Největší světoví producenti ropy.....	24
4.1.3 Segmentace teritoria ropného průmyslu	25
4.1.4 Value chain v ropném průmyslu (upstream)	26
4.1.5 Segmentace organizací v ropném průmyslu.....	27
4.1.6 Norsko	29
4.1.7 Spojené království	40
4.1.8 Rusko	51
4.2 Stavební průmysl.....	60
4.2.1 Stavební průmysl v Evropě.....	60
4.2.2 Největší stavební společnosti V Evropě.....	61
4.2.3 Stavební společnosti budující rafinerie a elektrárny v Evropě.....	64
5. Komplexní zhodnocení výsledků analýzy	65
5.1 Ropný průmysl	65
5.1.1 Ranking zemí pro vstup společnosti Vítkovice Hammering a.s.....	66
5.1.2 Hodnocení potenciálních zákazníků v ropném průmyslu	67
5.2 Stavební průmysl v Evropě.....	68

5.2.1	Hodnocení potenciálních zákazníků v evropském stavebním průmyslu	69
6.	Vlastní doporučení pro management společnosti	70
7.	Závěr.....	72
	Seznam použité literatury	75
	Seznam zkratk.....	79
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	80
	Seznam příloh	81

1. Úvod

V dnešních dobách finanční a hospodářské krize, kdy mnoho podniků vyhlašuje bankrot, insolveni nebo v lepším případě propouští své zaměstnance, omezuje výrobu či snižuje své náklady, je obchodní oddělení jedním z možných záchrán k odvrácení výše popsaných negativních skutečností. Na prodejní agenty je vyvíjen čím dál větší nátlak k plnění prodejních cílů bez ohledu na to, zda se ekonomika nachází v konjunkturu či v recesi a obchodní zástupci často hledají své zákazníky za hranicemi země. V globálním světě, ve kterém dnes žijeme, začíná platit teze: kdo nevyváží, neobstojí. Také prozíravý management v dobách hospodářského útlumu nespolehá, až krize přestane, ale právě ve špatných periodách investuje své volné finanční prostředky do těch aktiv, které společnosti umožní dostat se na nové trhy, rozšířit své portfolio a stát se tak více konkurenceschopnou organizací.

Přesně takto zareagoval management společnosti Vítkovice Hammering a.s. na hospodářský útlum a v roce 2011 nechal vybudovat supermoderní rychlokovadlo, které je ojedinělé nejen v ČR, ale také v Evropě. Díky této investici si Vítkovice Hammering a.s. bude moci zahrnout nový produkt do svého portfolio a vstoupit tak na nové trhy. Tímto produktem jsou kované bezešvé trubky následujících rozměrů:

Vnější průměr: min. 200 mm; max. 500 mm.

Délka trubky: min. 3 m; max. 12 m.

Tloušťka trubky: min. 35 mm; max. 130 mm.

Cíle práce a postup činností

Hlavní cíle této diplomové práce jsou:

- Zjistit obory, ve kterých se uplatňují kované trubky.
- Určit země, které jsou nejvhodnějšími kandidáty pro vstup společnosti Vítkovice Hammering a.s. s kovanými trubkami.
- Identifikovat potenciální zákazníky Vítkovic Hammering a.s. v oblasti kovaných trubek.

Dalším dílčím cílem diplomové práce je teoreticky popsat entity, které souvisejí s tématem práce. Přičemž teoretická část bude východiskem pro část praktickou.

K naplnění cílů diplomové práce zvolím následující postup. Budu kontaktovat různé experty a mezinárodní asociace působící v daném oboru za účelem zjištění, kde se silnostěnné kované trubky používají. Poté bude provedena analýza těchto oborů, která zahrnuje identifikaci hodnotového řetězce. Po analýze value chain bude následovat analýza možnosti prodeje kovaných trubek. Tato analýza bude obsahovat jak segmentaci teritoria, tak i segmentaci podniků – potencionálních zákazníků společnosti Vítkovice Hammering a.s. Popis makroprostředí ve vybraných zemích a potenciálu zkoumaného odvětví je dalším článkem analýzy. Po segmentaci podniků budou identifikovány jednotlivé společnosti v každé zemi a budou seřazeny podle důležitosti pro organizaci Vítkovice Hammering a.s. Stejně tak budou seřazeny i vybrané země.

2. Teoretická východiska problematiky

2.1 Value chain

Value chain, neboli hodnotový řetězec, je řetězec různých aktivit podniku, které přinášejí hodnotu pro konečného spotřebitele – zákazníka. Termín value chain poprvé zmínil Michael Porter v roce 1985 ve své knize Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Hodnota přitom představuje částku, kterou jsou nakupující ochotni firmě zaplatit. Když tato částka převyšuje náklady firmy, můžeme říct, že podnik přidává hodnotu zákazníkovi. Rozdíl mezi konečnou prodejní cenou výrobku či služby a celkovými náklady aktivit se nazývá marže. Firma může získat konkurenční výhodu, když poskytuje srovnatelnou hodnotu pro zákazníka, buď s nižšími náklady než konkurence, anebo se srovnatelnými náklady ale s poskytnutím větší přidané hodnoty pro zákazníka. Podnik může analýzou hodnotového řetězce také identifikovat aktivity, které nesou vysoké náklady a nízkou přidanou hodnotu pro zákazníka. Tyto aktivity jsou pak vhodnými „kandidáty“ pro outsourcing.¹

V rámci hodnotového řetězce jsou rozlišovány aktivity přidávající hodnotu pro zákazníka (primární aktivity) a aktivity podpůrné, viz obrázek č. 1. Podpůrné aktivity sice hodnotu zákazníkovi nepřidávají, ale jsou pro správný chod primárních aktivit nezbytné.²

2.1.1 Primární aktivity

Jsou takové aktivity podniku, které tvoří samotný produkt. Můžeme je rozdělit do pěti základních kategorií:

1. Vstupy.
2. Operace uvnitř podniku.
3. Výstupy.
4. Marketing a prodej.
5. Servis.³

¹ SRINIVASAN, R. *International marketing*. 3rd ed. New Delhi: PHI Learning, 2008, p. 13-15. ISBN 978-812-0335-981.

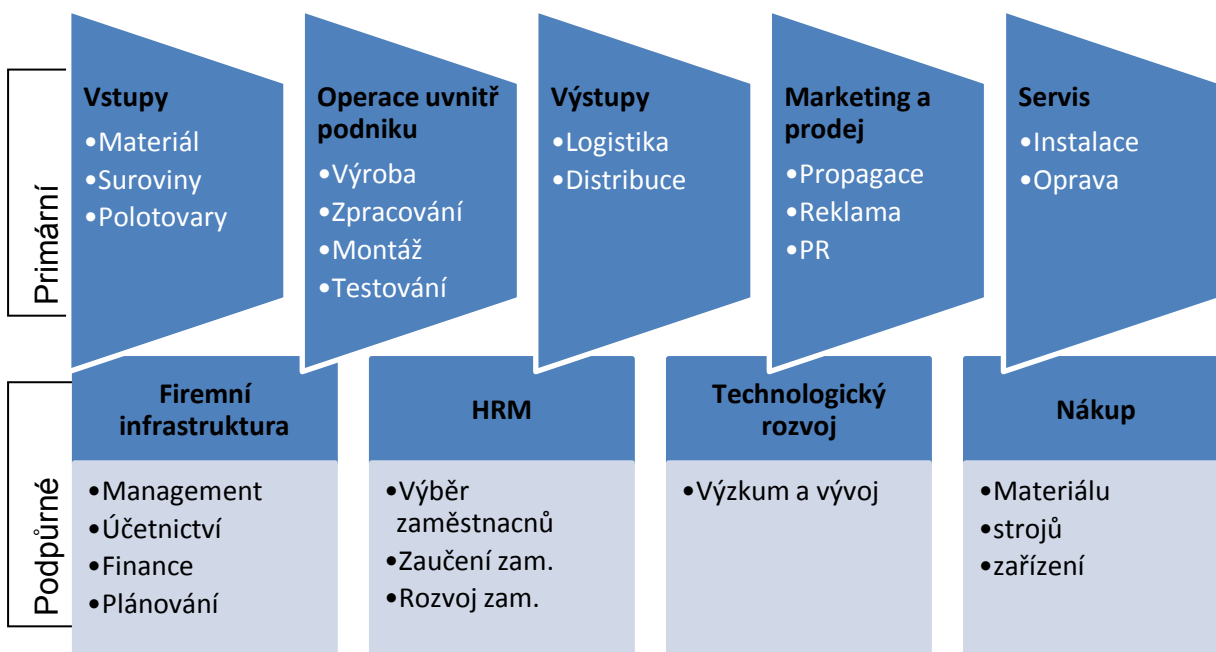
² SRINIVASAN, ref. 1.

³ SRINIVASAN, ref. 1.

2.1.2 Podpůrné aktivity

Podpůrné aktivity podporují aktivity primární tým, že zajišťují např. nákup surovin potřebných pro výrobu, technologický rozvoj, logistické aktivity, řízení lidských zdroj a personalistiku, plánování, účetnictví.⁴

Obrázek č. 1 – Primární a podpůrné aktivity ve value chain



Zdroj: Obrázek autora podle SRINIVASAN, R. *International marketing*, 2008, str. 14.

Na value chain můžeme také nahlížet jako na soubor aktivit, které se dělí na tzv. upstream a downstream. Upstream jsou aktivity podniku, které patří do primární sféry tj. těžba, zemědělství.⁵

Downstream aktivity jsou charakterizovány tím, že zpracovávají suroviny z primárního sektoru, aby je mohl spotřebovat konečný spotřebitel. Patří tak do zpracovatelského průmyslu tj. sekundární sektor.⁶

Výše uvedená kategorizace hodnotového řetězce je obecná a dá se tak uplatnit na většinu průmyslových odvětví. Přesto existují odvětví průmyslu, které mají své

⁴ SRINIVASAN, R. *International marketing*. 3rd ed. New Delhi: PHI Learning, 2008, p. 13-15. ISBN 978-812-0335-981.

⁵ DE WIT, Bob a Ron MEYER. *Strategy: process, content, context ; an international perspective*. 4th ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning, 2010, p. 237-241. ISBN 978-140-8019-023.

⁶ DE WIT, Bob a Ron MEYER, ref. 5.

odlišnosti. Výše popsané aktivity podniku se pak dělí na konkrétní dílčí aktivity. Tyto konkrétní podnikové aktivity v rámci value chain jsou dány charakteristikou odvětví, ve kterém podnik působí. Identifikace a analýza hodnotového řetězce může být i vhodným kritériem pro segmentaci podniků.⁷

2.2 Segmentace mezinárodního trhu

Segmentace je proces zařazení jednotlivých trhů do jistých podmnožin - segmentů. Jednotliví účastníci segmentů pak mají stejné či podobné potřeby a reagují na marketingové podněty víceméně stejnorodě. Segmentace vychází z poznání, že existuje celá řada různých trhů a různých odběratelů/spotřebitelů, kteří mají odlišné potřeby a požadavky, jiné hodnoty, kupní sílu, zvyklosti a preference. Organizace zamýšlející úspěšný vstup na mezinárodní trhy se nemůže zaměřit na trhy po celém světě, ale musí se zaměřit na takové podmnožiny trhů (segmenty), na kterých má největší naději na úspěch.⁸

Segmentovat trh tak znamená rozčlenit trh na dílčí podmnožiny odběratelů/spotřebitelů, na které je možné působit jistými marketingovými nástroji. Tržní segment by měl být dostatečně homogenní, aby prodejní nabídka vyhovovala všem potenciálním odběratelům – zákazníkům v daném segmentu.⁹

Segmentační proces v mezinárodním měřítku obvykle probíhá ve třech etapách:

1. Výběr vhodných segmentačních kritérií pro mezinárodní trhy a analýza jednotlivých segmentů.
2. Výběr cílového trhu.
3. Volba segmentační strategie.¹⁰

⁷ DE WIT, Bob a Ron MEYER. *Strategy: process, content, context ; an international perspective*. 4th ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning, 2010, p. 237-241. ISBN 978-140-8019-023.

⁸ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, © 2009, s. 90-97. ISBN 978-80-247-2986-2.

⁹ MACHKOVÁ, Hana, ref. 8.

¹⁰ MACHKOVÁ, Hana, ref. 8.

2.2.1 Segmentační kritéria

Segmentační kritéria jsou faktory, podle kterých se provádí segmentace. V základním členění je možné trh rozčlenit do tří skupin:

1. Trh spotřebních výrobků neboli trh koncových spotřebitelů (B2C).
2. Trh průmyslových výrobků neboli trh organizací (B2B).
3. Trh veřejného sektoru (B2G).¹¹

Jelikož předmětem této diplomové práce jsou kované bezešvé trubky, tak v následujícím textu budu charakterizovat pouze B2B trh.

Trh průmyslových výrobků (B2B)

B2B je trhem organizací a tvoří jej organizace nakupující statky a služby pro využití v produkci dalších statků, služeb. Objem tržeb z transakcí značně převyšuje trh B2C, neboli trh koncových spotřebitelů. Trh výrobků a služeb určeným podnikům a organizacím nesou jistá specifika. Cílem této kapitoly je tyto specifika identifikovat a popsat.

Charakteristiky B2B trhu

- Omezený počet zákazníků, hodnotově a objemově významné kontrakty. Pro průmyslové odvětví platí tzv. Parretovo pravidlo, které popisuje fakt, že organizace realizují převážnou část tržeb s několika velkými odběrateli. Průmyslové podniky jsou často závislé na velkých dodávkách, a proto se snaží posilovat loajalitu svých zákazníků. Korporace pro tyto klíčové zákazníky vyčleňují tzv. key accountant manažery, kteří se o ně osobně starají.¹²
- Většina B2B trhů má neelastickou poptávku. To znamená, že poptávka nakupujících firem se s měnící se cenou produktu, služby příliš nemění. Zejména pak v krátkém období.¹³

¹¹ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, © 2009, s. 90-97. ISBN 978-80-247-2986-2.

¹² KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 263-267. ISBN 978-80-247-1545-2.

¹³ KOTLER, Philip, ref. 12

- B2B trhy jsou často geograficky koncentrované. Příkladem je filmový průmysl v Hollywoodu, mezinárodní finanční služby v Londýně, těžba ropy kolem Perského zálivu, výroba náramkových hodinek ve Švýcarsku.¹⁴
- Další charakteristickým znakem B2B trhu je odvozená poptávka po statcích, službách a v konečném důsledku se tak odvíjí od poptávky po spotřebním zboží.¹⁵
- Poptávka na trhu organizací více fluktuuje než poptávka na B2C trhu. Zvýšení spotřebitelské poptávky o pár procent může způsobit v následujícím období raketový nárůst poptávky na B2B trzích. Je to, mimo jiné, způsobeno tím, že některé společnosti na rostoucí spotřebitelskou poptávku reagují např. výstavbou nových výrobních hal, což s sebou nese velké investice.¹⁶
- Racionální nákupní chování je typické pro B2B trhy. Organizace bývají při nakupování statků, služeb obezřetnější a mají složitější rozhodování než konečný spotřebitel. Hodnoty transakcí mezi firmami dosahují často milionových hodnot, a proto si nakupující podniky vybírají své dodavatele opatrně. Většina velkých korporací zakládá speciální nákupní oddělení. Pro nákup nejdůležitějšího zboží, surovin velkého rozsahu se obvykle zřizují nákupní komise složené z technických odborníků a členů nejvyššího vedení. Rozhodování o nákupu ovlivňuje celá řada faktorů. Mezi tyto faktory patří: technické parametry, kvalita, cena, platební podmínky, dodací lhůty, důvěra v dodavatele, služby, image dodavatele, ale i image země. Nákupní proces je většinou formalizovaný a některé společnosti mají své vlastní podrobné příručky popisující nákupní proces.¹⁷
- Organizace na trhu B2B často fungují na recipročním principu a dávají přednost dodavatelům, kteří na oplátku odebírají jejich statky, služby.¹⁸

¹⁴ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 263-267. ISBN 978-80-247-1545-2.

¹⁵ KOTLER, Philip, ref. 14.

¹⁶ KOTLER, Philip, ref. 14.

¹⁷ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, © 2009, s. 90-97. ISBN 978-80-247-2986-2.

¹⁸ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 263-267. ISBN 978-80-247-1545-2.

Existuje celá řada různých kritérií pro segmentaci trhu B2B, abychom mohli určit základní profil potenciálních zákazníků. Tyto segmentační kritéria můžeme rozdělit následovně:

1. **Geografická segmentační kritéria** – velikost a potenciál jednotlivých zemí, regionů.
2. **Odvětvová segmentační kritéria** – obor podnikání organizací, provádění určitých činností.
3. **Ekonomická segmentační kritéria** – velikost obratu, počet zaměstnanců, právní forma podnikání.¹⁹

Geografická, odvětvová a ekonomická kritéria jsou při dnešní globalizaci poměrně snadno dostupné na internetu a umožňují určit základní profil zákazníků.

Trh organizací je dále možno segmentovat podle provozních charakteristik jako je např. vybavenost zařízením, úroveň stávající technologie, intenzita a rozsah spotřeby komponentů, finanční situace podniků atp. V mezinárodním marketingu je také významná segmentace podle nákupní strategie, jako je: organizační struktura nákupu a rozhodovací pravomoci, kritéria, která u zákazníků rozhodují o nákupu. Velký vliv mohou mít i behaviorální kritéria - loajalita ke stávajícím dodavatelům, postoj k zahraničním dodavatelům, postoj k rizikům, pružnost při rozhodování, přísná hierarchie, osobnostní charakteristiky nákupčích, motivační systémy atd.²⁰

2.2.2 Výběr cílového trhu

Volbu cílového segmentu ovlivňují zejména následující faktory:

- poptávka určitého výrobku, služby,
- velikost segmentu,
- růstový potenciál,
- atraktivnost segmentu.²¹

¹⁹ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, © 2009, s. 90-97. ISBN 978-80-247-2986-2.

²⁰ MACHKOVÁ, Hana, ref. 19.

²¹ MACHKOVÁ, Hana, ref. 19.

Podnikem zvolený cílový segment musí být dostatečně velký, aby byl pro podnik rentabilní. Některé organizace vstupují na zahraniční trhy i v případě, že cílový segment zatím není příliš velký, nicméně má dostatečný růstový potenciál. Takovéto podniky pak vstup na zahraniční trhy berou jako investici do budoucna a upřednostňují tak dlouhodobou návratnost investic před krátkodobým ziskem.²²

Atraktivita cílového segmentu z dlouhodobého hlediska je ovlivňována např. počtem konkurenčních podniků, snadností vstupu nové konkurence do odvětví, substitučními výrobky, vyjednávací pozicí odběratelů a dodavatelů. I když se segment zdá být dostatečně atraktivní, tak přesto by měl podnik ještě zvážit, zda cílový trh odpovídá jeho možnostem a image.²³

2.2.3 Volba segmentační strategie

Základem segmentační strategie je rozhodnutí kolik tržních segmentů podnik vytvoří a na které se zaměří. Podniky si obvykle zvolí jednu z následujících fundamentálních strategií.²⁴

Jednotná segmentační strategie - nediferencovaný marketing (mass marketing)

Tato strategie vychází z předpokladu, že potřeby a přání zákazníků jsou homogenní. Organizace s touto strategií se snaží na trhu prosadit s jednou značkou (výrobkem) a maximalizovat tržní podíl. Jednotná segmentační strategie využívá úspory z rozsahu. Jelikož všechny produkty na trhu mají podobné užité vlastnosti, tak podniky si konkurují pouze v cenové oblasti. Pouze cenová konkurence bez diferenciací produktu vede často k cenovým válkám. Předpokladem pro využití této strategie v současné době by bylo nabízet zcela standardizované výrobky, které by uspokojovaly široké potřeby. Výhodou jednotné segmentační strategie jsou úspory plynoucí ze standardizace. Tato forma segmentační strategie se dnes používá vzácně, spíše u neznačkových výrobků.²⁵

²² MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, © 2009, s. 90-97. ISBN 978-80-247-2986-2.

²³ MACHKOVÁ, Hana, ref. 22.

²⁴ MACHKOVÁ, Hana, ref. 22.

²⁵ MACHKOVÁ, Hana, ref. 22.

Diferencovaná segmentační strategie (differentiated marketing)

Cílem diferencované segmentační strategie je odlišit podnik od konkurentů nabídkou širokého portfolia statků či služeb. Modely produktu se liší dle vybraného segmentu. Stejně tak se liší i marketingový mix. Diferenciace produktu je dána např. vlastnostmi, cenou, distribucí. Diferencovaná segmentační strategie umožňuje podniku oslovit různé segmenty a pokrýt tak kompletně nabídku cílového trhu. Nevýhodou této strategie je jeho nákladnost. Pokud vybrané tržní segmenty nejsou dostatečně velké, může být diferencovaná strategie pro podnik nerentabilní. Někdy se může stát, že nabídka bude příliš pestrá, zákazník tak ztrácí orientaci a dá přednost jasnější konkurenční nabídce. Diferencovaná segmentační strategie bývá účinná v oblasti mezinárodního podnikání, protože podnikům umožňuje oslovit vybrané segmenty světového trhu.²⁶

Strategie koncentrace na vybraný segment (concentration strategy)

Zvolí-li podnik strategii koncentrace, směřuje tak své marketingové úsilí pouze na jeden vybraný segment (mikrosegment, tržní výklenek - market niche). Jedná se většinou o malý segment a tak je pro velké konkurenční korporace nezajímavý. Tyto mikrosegmenty jsou natolik specifické, že je možné ho účinně oslovit vhodným marketingovým mixem. Malé podniky tak mohou získat velký tržní podíl na trhu malého segmentu. Tato forma specializace se pak stává konkurenční výhodou. Výhodou strategie koncentrace je, že malý podnik dobře zná potřeby a přání svých zákazníků a může si tak budovat dobrou image na konkrétním mikrosegmentu. Na druhou stranu přílišná specializace a koncentrace může být pro podnik také nevýhodou. Zvláště pak změny poptávky či preferencí zákazníků mohou dovést podnik k záhubě. Další nevýhodou této strategie je neustálé riziko vstupu větší a silnější firmy na vybraný mikrosegment, při stoupající atraktivnosti.²⁷

2.3 Prostředí podniku

Podnikatelský subjekt je obklopen různými proměnnými, které mají na aktivity daného podniku vliv. Každý podnik před vstupem do mezinárodního prostředí by měl provést řadu analýz. Tyto analýzy slouží jako základna pro rozhodování o

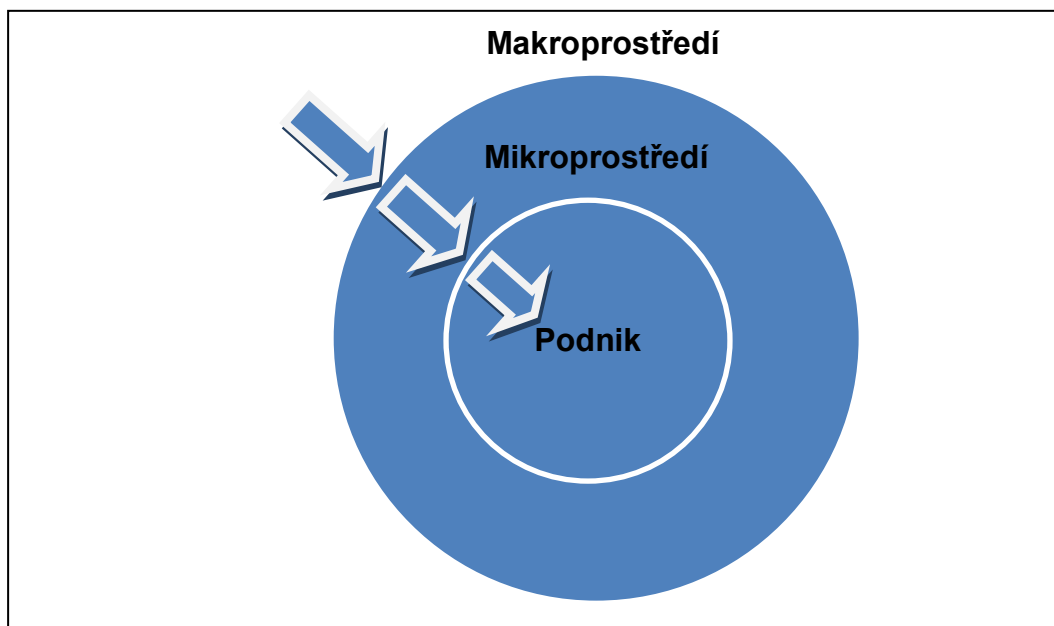
²⁶ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, © 2009, s. 90-97. ISBN 978-80-247-2986-2.

²⁷ MACHKOVÁ, Hana, ref. 26.

strategii, vyhodnocení rizika. Faktory na podnik působící můžeme kategorizovat do následujících dvou skupin, viz. obr. č. 2:²⁸

1. Makroprostředí.
2. Mikroprostředí.

Obrázek č. 2 - Makroprostředí a mikroprostředí podniku



Zdroj: obrázek autora

Makroprostředí podniku obsahuje např. faktory politicko-ekonomické (HDP, inflace, kurzy měn, politické zřízení, vláda atp.), demografické (růst populace, úmrtnost, porodnost, struktura atd.), kulturně-sociální (náboženství, zvyky, kultura atd.). Tyto faktory sice dopadají na podnik a zásadně jej ovlivňují, ale není v silách organizace je změnit.²⁹

2.3.1 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí organizace obsahuje faktory, které jsou podniku nejbližší. Jsou to dodavatelé, konkurenti, zákazníci.³⁰

²⁸ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 53-60. ISBN 978-80-247-1535-3.

²⁹ BLAŽKOVÁ, Martina, ref. 28.

³⁰ BLAŽKOVÁ, Martina, ref. 28.

Podnik, který se chystá vstoupit se svými výrobky/službami na mezinárodní trhy by měl provést analýzu těchto faktorů v zemích, do kterých zamýšlí vstoupit. V dalším textu diplomové práce se budu dále věnovat analýzou makroprostředí.

2.3.2 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí slouží nejen k vyhodnocení rizika vstupu na zahraniční trhy, ale především k vyhodnocení průchodnosti exportního zájmu a jeho perspektivy. Podrobná analýza makroprostředí není potřebná pro občasné vývozce spotřebního zboží, ale je důležitá pro výrobce investičních celků nebo pro podniky, které zamýšlejí významnou kapitálovou investici v zahraničí. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, analýza makroprostředí obsahuje následující faktory:³¹

- politicko-ekonomické,
- demografické,
- kulturně-sociální.

Faktory demografické a kulturně-sociální jsou důležité zejména pro podniky, které zamýšlejí vstoupit na zahraniční trhy spotřebních výrobků neboli trhy koncových spotřebitelů (B2C). Pro vývozce plánující vstup na mezinárodní trhy průmyslových výrobků neboli trhy organizací (B2B) jsou důležité faktory politicko-ekonomické.

Politicko-ekonomické faktory

Mezi nejdůležitější informace pro vývozce z faktorů politických patří politická stabilita země, na kterou podnik chystá vstoupit. Pro vyvážející podnik není podstatné, zda je u vlády levicová či pravicová strana, zda je země monarchií či republikou, důležitá je dlouhodobá stabilita politického systému.³²

Mezi důležité ekonomické faktory pro hodnocení ekonomiky cílové země patří:

- HDP
- Import, export
- Inflace
- Měnový kurz

³¹ BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: příručka pro obchodní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 133-145 ISBN 80-247-0558-3.

³² BENEŠ, Vlastislav, ref. 31.

HDP

Hrubý domácí produkt jako fundamentální ekonomická veličina je pro vývozce důležitým ukazatelem. Podstatný je reálný HDP, který je očištěný o vliv inflace. HDP cílové země ukazuje vývozci její výkonnost, stabilitu a může z něj „vyčíst“ i budoucí směr ekonomiky. Podstatnou informací je i hrubá přidaná hodnota jednotlivých sektorů ekonomiky, která ukazuje důležitost a závislost země na jednotlivých odvětvích hospodářství. Čím větší je hrubá přidaná hodnota jistého sektoru, tím větší je i zájem ze strany vlády na daném odvětví a dají se tak předpokládat i větší investice do tohoto odvětví.

Import, export

Vývoj importu/exportu potažmo jejich nominální hodnoty nám umožňují získat představu ohledně otevřenosti/uzavřenosti dané země. Tyto data nám také napovídají o situaci zahraniční politiky země a můžeme z nich predikovat budoucí vývoj hospodářství.

Inflace

Inflace neboli index spotřebitelských cen také patří k důležitým informacím pro vyvážející podniky. Vysoká míra inflace snižuje reálnou hodnotu peněz, způsobuje nejistotu ve vývoji cen a v neposlední řadě odrazuje investice v dané zemi. Naopak nízká inflační hladina podněcuje důvěru v ekonomiku země a investice přitahuje.

Devizový kurz

Měnový kurz je nejspíše nejdůležitější informací pro exportéry vyvážející statky/služby do země s jinou měnou. Bez ohledu na systém stanovení měnového kurzu je pro vývozce důležitý vývoj směnného kurzu. Zhodnocení domácí měny respektive apreciac/revalvace znevýhodňuje vývozce, protože zdražuje zboží vyvážené na zahraniční trhy. Naopak znehodnocení domácí měny respektive depreciace/devalvace zvýhodňuje exportéry, jelikož se zboží vyvážené na zahraniční trhy stává levnějším.

3. Charakteristika společnosti

Vítkovice Hammering a.s. je jednou z dceřiných společností skupiny Vítkovice Machinery Group. Je tak součástí evropského strojírenského lídra ve vybraných segmentech strojírenské produkce a významným exportérem velkých investičních celků do více než sto zemí světa. Skupina má více než 180letou historii a zahrnuje téměř 60 výrobních a technických jednotek. Dosažené výnosy Vítkovice Machinery Group v roce 2010 dosáhly 2 684 128 000 Kč. Ačkoliv se historie společnosti Vítkovice Hammering a.s. datuje od roku 2007, je historie kování ve Vítkovicích mnohonásobně delší. Počátky kovárenství ve Vítkovicích jsou z přelomu 19. a 20. století, kdy byly využívány první lisy.

Základní kapitál společnosti Vítkovice Hammering a.s.

230 000 000 Kč.

Akcie společnosti Vítkovice Hammering a.s.

Kmenové akcie na jméno v listinné podobě v nominální hodnotě:

- 10 000 000 Kč, počet akcií: 15 ks,
- 4 000 000 Kč, počet akcií: 18 ks,
- 1 000 000 Kč, počet akcií: 5 ks,
- 500 000 Kč, počet akcií: 6 ks.

V roce 2011 Vítkovice Hammering a.s. rozjela supermoderní rychlokovárnu. Provoz za více než 2 miliardy korun je svými parametry a výkonností ojedinělý nejen v ČR, ale také v měřítku Evropy. Linka rychlokovacího stroje je v České republice největší investicí do tohoto typu strojírenské technologie za posledních dvacet let. Na vybudování nového provozu Vítkovice Hammering a.s. získala prostřednictvím ministerstva průmyslu a obchodu investiční podporu. Rychlokovací stroj je nejmodernější technologií tzv. volného kování v současnosti. Technologie je unikátní hned v několika parametrech. Provoz je plně automatizovaný a zcela počítačově řízený. Efektivita výroby se díky tomu blíží myslitelnému maximu. „Přidaná hodnota je v její vysoké výkonnosti, kvalitě a přesnosti. Jsme díky ní schopni zpracovávat hi-tech materiál, dodávat do nových odvětví, pro která jsme dosud nepracovali, a v uzavřeném výrobním cyklu

produkovat hotové výrobky,“ uvedl předseda představenstva a generální ředitel společnosti Vítkovice a.s. Jan Světlík. Naprostou novinkou v rámci skupiny Vítkovice Machinery Group je produkce kovaných trubek s tloušťkou stěny od 35 do 130 milimetrů a s průměrem od 200 milimetrů do 500 milimetrů. Vedle výroby kovaných tyčí, bloků či dlouhých osazených kovaných výrobků je právě toto obor, kterému se chce společnost Vítkovice Hammering a.s. věnovat.³³

Obrázek č. 3 - Rychlokovací stroj SMX-800 společnosti Vítkovice Hammering a.s.



Zdroj: www.ceskefirmy.com, fotogalerie – rychlokovárna, 2011.

³³ KIJONKOVÁ, Eva. Strojírenské Vítkovice zprovoznily rychlokovárnu, supermoderní provoz, jaký nemá v Evropě obdoby. *Vítkovice Machinery Group: Novinky* [online]. 2011 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://www.vitkovice.cz/news/message/detail/id/608/lang/cs/site/9>

4. Analýza možností prodeje vybraného produktu

Z tohoto důvodu byla kontaktována asociace pro kovací výrobky (FIA)³⁴ a mezinárodní asociace pro bezešvé trubky (ITA)³⁵ za účelem možného použití kovaných trubek následujících rozměrů:

Vnější průměr: min. 200 mm; max. 500 mm.

Délka trubky: min. 3 m; max. 12 m.

Tloušťka trubky: min. 35 mm; max. 130 mm.

Carola Secreter z asociace kovacího průmyslu odpověděla, že trubky těchto rozměrů nacházejí použití v těžařském průmyslu ropy a plynu.

Andy Houghton z mezinárodní asociace pro bezešvé trubky odpověděl, že tyto trubky mohou najít uplatnění jako hydraulické válce (hydraulic cylinders), nebo jiné vysokotlaké aplikace pro přepravu plynů jako je vodík a také použití v ropném průmyslu. Napsal také, že předpokládá ultrazvukové testování trubek před nabídnutým použitím. Dalším možným využitím vidí ve stavbě nejrůznějších silně zátěžových konstrukcí.

Na základě těchto informací a po konzultaci s Ing. Šeligou, Ph.D. z Vítkovice Heavy Machinery a.s. jsme se dohodli, že v rámci své diplomové práce budou analyzovány následující obory pro potenciální použití kovaných trubek:

- Ropný průmysl (těžba).
- Stavební průmysl zátěžových konstrukcí, soustav.

³⁴ *Forging Industry Association: (FIA)* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <https://www.forging.org/>

³⁵ *International Tube Association: (ITA)* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.itatube.org/>

4.1 Ropný průmysl

Jedním z hlavních odvětví, kde se používají bezešvé kované trubky, je těžba ropy. Tato kapitola bude zaměřena právě na popis tohoto segmentu. Jejím cílem je poskytnout relevantní informace o ropném těžebním průmyslu, jako je objem vytěžené ropy ve světě a v jakých evropských zemích hraje ropný průmysl největší roli. Dalším cílem je pak poskytnout informace o důležitých společnostech působících v ropném průmyslu v evropských zemích.

Ropa, anglicky Crude oil nebo Petroleum, patří mezi tzv. fosilní paliva, kam se dále zahrnuje uhlí a zemní plyn. Naleziště se nacházejí na souši, na dně moří i oceánů. Ropa se dobývá čerpáním z hloubkových vrtů provedených různými postupy a zařízeními. Po jednoduché úpravě na nalezišti se přepravuje ropovody ke zpracování do rafinérií. Ropa je pro současnou civilizaci především hlavním zdrojem energie. Bez ohledu na způsob těžení ropy je pro tuto diplomovou práci podstatné, že nezbytným prvkem v těžbě jsou bezešvé trubky různých velikostí. Silnostěnné trubky se také používají ke konstrukci ropných plošin (anglicky Offshore Rig) v mořích a oceánech.

4.1.1 Zdroje primární energie ve světě pro období 2009-2035

Z obrázku č. 4 je patrné, že v období 2010-2035 se poptávka po primární energii zvýší pravděpodobně o 54%. Fosilní paliva v současné době představují 87% všech zdrojů dodávek energie. V roce 2035 budou fosilní paliva tvořit 82%-ní podíl ze všech zdrojů energie. Pro většinu projekčních období bude ropa i nadále největším zdrojem energie. Avšak v roce 2035 se stane největším zdrojem energie uhlí (28,6%). Podíl ropy na celkových zdrojích energie tak poklesne z 34,7% v roce 2010 na 27,2% v roce 2035. Nejrychlejší růst podílu na celkových zdrojích zaznamenají obnovitelné zdroje (8,1%) a biomasy (3,4%). Můžeme tak konstatovat, že ropa i přes poměrně pomalý růst podílu na celkových zdrojích energie bude i nadále důležitým a nejvyužívanějším zdrojem primární energie. Největší nárůst zdrojů primární energie ve světě v zkoumaném období zaznamenají biomasy a další obnovitelné zdroje energie.

Obrázek č. 4 - Zdroje primární energie ve světě pro období 2009-2035

	Levels <i>mboe/d</i>				Growth <i>% p.a.</i>	Fuel shares <i>%</i>			
	2009	2010	2020	2035		2009	2010	2020	2035
Oil	79.0	81.0	89.7	97.8	0.8	35.0	34.7	32.1	27.2
Coal	66.3	68.8	84.3	102.9	1.7	29.3	29.5	30.1	28.6
Gas	51.0	53.1	66.5	94.8	2.4	22.6	22.8	23.8	26.0
Nuclear	14.1	14.3	16.0	21.6	1.7	6.3	6.1	5.7	6.0
Hydro	5.6	5.8	7.4	10.4	2.4	2.5	2.5	2.6	2.9
Biomass	8.2	8.5	12.0	19.3	3.4	3.6	3.7	4.3	5.4
Other renewables	1.6	1.8	3.8	12.5	8.1	0.7	0.8	1.4	3.5
Total	225.9	233.2	279.7	359.2	1.8	100.0	100.0	100.0	100.0

Zdroj: QABAZARD, Hasan. *World Oil Outlook 2012* [online]. 2012. vyd. [cit. 2013-03-22]. ISBN 978-3-9502722-4-6. Dostupné z: http://www.opec.org/opec_web/static_files_project/media/downloads/publications/WOO2012.pdf

4.1.2 Největší světoví producenti ropy

Tabulka č. 1 ukazuje největší producenty ropy ve světě. Data pocházejí z roku 2011 a některá jsou aktualizována v roce 2012. Většina těchto producentů ropy je členy organizace OPEC³⁶. Pro mou diplomovou práci jsou stěžejní evropské státy, které nejvíce těží ropu. Mezi ně patří Rusko s 12,1% světového podílu; Norsko s 2,3% a Spojené království neboli Velká Británie s 1,3% celosvětové produkce ropy. Právě v těchto zemích by společnost Vítkovice Hammering a.s. měla hledat své zákazníky v první řadě.

³⁶ Organizace zemí vyvážejících ropu (zkráceně OPEC z angl. *Organization of the Petroleum Exporting Countries*) je mezivládní organizace sdružující 12 zemí exportujících ropu. OPEC koordinuje ekonomickou politiku členských zemí, a to zejména v oblasti vyjednávání s ropnými společnostmi ohledně objemu produkce a cen ropy.

Tabulka č. 1 - Největší světoví producenti ropy

#	Country	barrels/day	world share
	World	84060000	100,00%
1	Russia	10210000	12,15%
2	Saudi Arabia	10000000	11,90%
3	United States	9023000	10,73%
4	Iran	4231000	5,03%
5	China	4073000	4,85%
6	Canada	3592000	4,27%
7	Iraq	3300000	3,93%
8	United Arab Emirates	3087000	3,67%
9	Mexico	2934000	3,49%
10	Kuwait	2682000	3,19%
11	Brazil	2633000	3,13%
12	Nigeria	2525000	3,00%
13	Venezuela	2453000	2,92%
14	Norway	1998000	2,38%
15	Algeria	1885000	2,24%
16	Angola	1840000	2,19%
17	Kazakhstan	1635000	1,95%
18	Qatar	1631000	1,94%
19	United Kingdom	1099000	1,31%
	Other	13229000	15,74%

Zdroj: Central Intelligence Agency (CIA), The World Factbook 2013.

4.1.3 Segmentace teritoria ropného průmyslu

Se zřetelem na informace uvedené v tabulce č. 1, umístění výrobní haly, skladu, logistické náklady pro export kovaných trubek a po konzultaci s Ing. Jiřím Šeligou, Ph.D. ze společnosti Vítkovice Hammering a.s. bude v dalších kapitolách zkoumán ropný průmysl v následujících evropských zemích: Norsko, Spojené království a Rusko.

V ropném průmyslu působí celá řada různých organizací. Důležitým bodem v řešení tématu diplomové práce je definovat, jaké firmy jsou potenciálními zákazníky společnosti Vítkovice v oblasti kovaných trubek. Prvním bodem v této kapitole je zjistit, jak odvětví ropného průmyslu funguje, jak vypadá hodnotový

řetězec neboli value chain. Poté budu definovat, jaké typy společností v tomto průmyslu pracují a jaká je jejich úloha v rámci řetězce. Tyto kroky jsou nezbytné pro určení segmentu firem, které poptávají kované trubky.

4.1.4 Value chain v ropném průmyslu (upstream)

Obrázek č. 5 - Value chain v ropném průmyslu (upstream)



Zdroj: Ernest & Young, The Norwegian Oilfield Service Analysis 2011.

Hodnotový řetězec ropného těžebního průmyslu je ilustrován v obrázku č. 5. Identifikace value chain pro ropný těžební průmysl (Upstream) je důležitá z hlediska firemní segmentace. Významnými úseky, ve kterých se žádá aplikace kovaných trubek, jsou:

1. Průzkum ložiska a těžební vrtání

Průzkum ložiska ropy a těžební vrtání (exploration & production drilling) známé pod anglickou zkratkou E&P Drilling. V tomto článku pracují společnosti, které vlastní vrtnou soustavu, nebo provádějí vrtací práce.

Zahrnuje společnosti, které poskytují následující služby: plánování vrtu, výroba nebo montáž vrtných trubek, měřicí systémy při těžení, samotná vrtání ložiska, opláštění, cementování vrtu, testovací zkoušky, tlakové čerpání, zpracování odpadu.

Tyto firmy používají následující vrtné vybavení: vrtací korunky (bits), vrtné trubky (drilling tube), spirálové hadice (coiled tubing).

2. Rozvoj projektu

Segment rozvoj projektu (project development) zahrnuje společnosti, které zajišťují nebo podporují ropné společnosti (operators) v rozvojové fázi projektu. Tyto společnosti jsou pro Vítkovice důležité, neboť navrhují, jak by měl ropný vrt vypadat, specifikují položky potřebné pro stavbu platformy a vypisují na ně tendry.

3. Engineering, výroba a instalace.

Tento segment společností, známý pod anglickým názvem Engineering, fabrication & installation, v rámci value chain zahrnuje firmy, které zajišťují výrobu konstrukcí ropných plošin, řešení, komponentů včetně instalace, poskytování speciálních plavidel, podpory apod.

4.1.5 Segmentace organizací v ropném průmyslu

V rámci hodnotového řetězce působí značné množství organizací. Liší se tím, že jsou buď specializované na některou činnost v rámci řetězce, nebo poskytují celou řadu různých činností napříč value chain. Tyto společnosti jsou pak nazývány integrovanými (IOC-Integrated Oil Company). Integrované společnosti, jako například BP Ltd., provádějí aktivity napříč value chain samostatně. Někdy ale přenechají vybrané aktivity specializovanému společností. Vazby mezi těmito organizacemi pak tvoří dosti komplexní systém, který je prakticky těžko popsitelný. Z důvodu komplexnosti a různorodosti vazeb je v následujících řádcích popsán obecný vzor, schéma, jaké organizace v ropném průmyslu působí a jaké jsou mezi nimi vazby. Jednotlivé typy společností budou nazývány svými anglickými termíny, dle mezinárodních zvyklostí v ropném průmyslu.

1. Operators

Jsou jimi ropné společnosti, které jsou držitelem licence, jež je opravňuje provádět průzkum a následné operace při nalezení ložiska ropy. Licenci poskytuje místní vládní agentura. Společnosti jsou v drtivé většině akciové společnosti, které disponují značným kapitálem pro provoz ropných plošin, vrtů. Mají většinou nadnárodní působnost.

2. Main contractors

Jelikož výše zmíněné ropné společnosti (operators) zpravidla nedisponují technikou, know-how potřebným pro kompletní zabezpečení těžby ropy, mají proto svoje smluvní dodavatele. Tito main contractors pak provádějí ty práce ve value chain, které si ropná společnost neumí provést sama. Jde v podstatě o outsourcing. Zajímavým a důležitým typem main contractor jsou tzv. EPC contractor. EPC je akronym pro engineering, procurement a construction. Jsou to společnosti, které jsou zmocněny ropnými konglomeráty (operators) pro vykonání komplexních projekčních návrhů, technologií, dodávky technologických zařízení

včetně nákupu potřebných materiálů, nasmlouvání dalších subdodavatelů, montáže, uvedení do provozu, zkoušek, technické podpory apod. Jedná se tak o jakousi formu vyhotovení na klíč. EPC společnosti pomáhají hladkému průběhu projektu ropné plošiny bez zbytečných časových prodlev.

Potřebné trubky nakupují buď tzv. EPC contractors nebo specializované firmy, které působí ve value chain v následujících odvětvích: průzkum ložiska a těžební vrtání; rozvoj projektu; engineering, výroba a instalace. Avšak tzv. operators, kteří financují projekty, mohou mít značný vliv při výběru dílčích subdodavatelů, a to i trubek, a proto je budu zmiňovat v následujících kapitolách. Některé EPC společnosti také působí jako specializované firmy, které jsou najímány pouze pro jednu činnost v rámci value chain. Z tohoto důvodu jsou pak některé společnosti nebo jejich dceřiné společnosti v jednotlivých kapitolách zmiňovány vícekrát. Více informací o těchto identifikovaných společnostech v jednotlivých zemích najdete v příloze č. 1, 2 a 3.

Následující kapitoly budou koncipovány dle teritoriální segmentace kap. 4.1.3., kde budou poskytnuty základní informace o dané zemi, bude provedena základní makroekonomická analýza zemí a budou poskytnuty informace o ropném průmyslu. Společnosti budou rozděleny na tři základní typy:

1. tzv. operators, které zastřešují dílčí činnosti ropného průmyslu,
2. tzv. EPC contractors, zajišťující engineering, nákup materiálu a instalaci na klíč,
3. specializované firmy, které působí ve value chain v následujících odvětvích:
 - průzkum ložiska a těžební vrtání,
 - rozvoj projektu,
 - engineering, výroba a instalace.

4.1.6 Norsko

Základní informace

Hlavní město:	Oslo
Úřední jazyk:	Norština
Měna:	Norská koruna (NOK)
Rozloha:	385 199 km ²
Počet obyvatel:	4 691 849
Politické zřízení:	Konstituční monarchie

Základní makroekonomická analýza

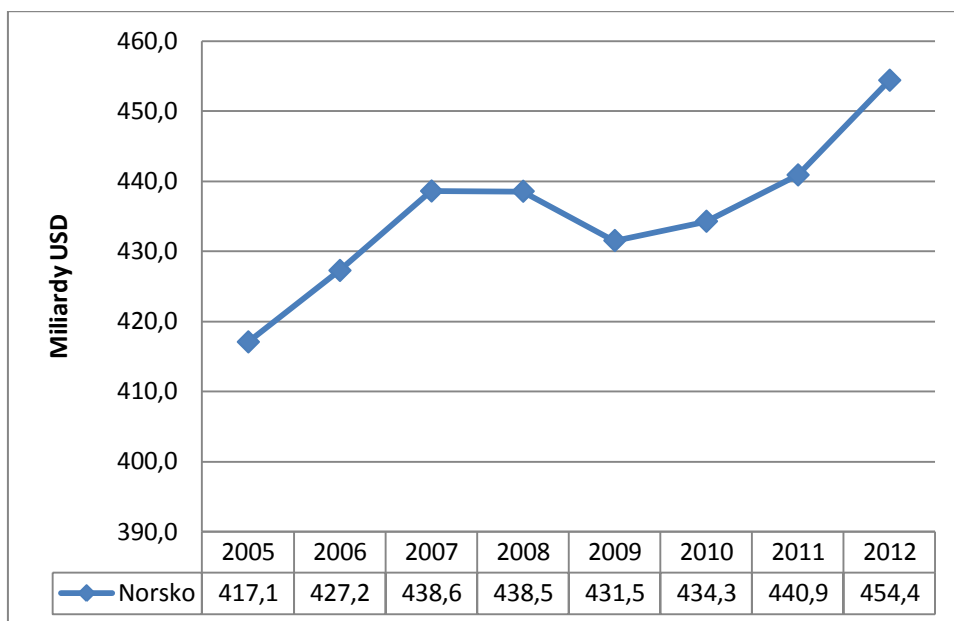
Cílem makroekonomické analýzy v této kapitole je seznámit se s elementárními makroekonomickými ukazateli norské ekonomiky.

HDP

Graf č. 1 ilustruje HDP Norska ve stálých cenách z roku 2008. Norská ekonomika od roku 2005 zaznamenala stabilní nárůst HDP, který v roce 2008 začal stagnovat a v roce 2009 byl narušen celosvětovou finanční a hospodářskou krizí. Výkonnost norské ekonomiky v roce 2009 poklesla o 1,6 % oproti roku 2008. Norské hospodářství se však poměrně rychle vzpamatovalo a od roku 2009 vykazuje meziroční nárůst o 0,64% v roce 2010 a v roce 2011 dokonce nárůst HDP o 1,52%. V dalším roce se růst ekonomiky ještě zrychlil a HDP Norska dosáhlo svého maxima 454,4 miliard amerických dolarů, což odpovídá 3,06% nárůstu norského hospodářství oproti roku 2011. Podle MMF se Norsko v žebříčku HDP na obyvatele v roce 2011 umístilo na čtvrtém místě na světě.³⁷

³⁷ *International Monetary Fund: (IMF)* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/index.htm>

Graf č. 1 - HDP Norska ve stálých cenách z roku 2008 v miliardách USD

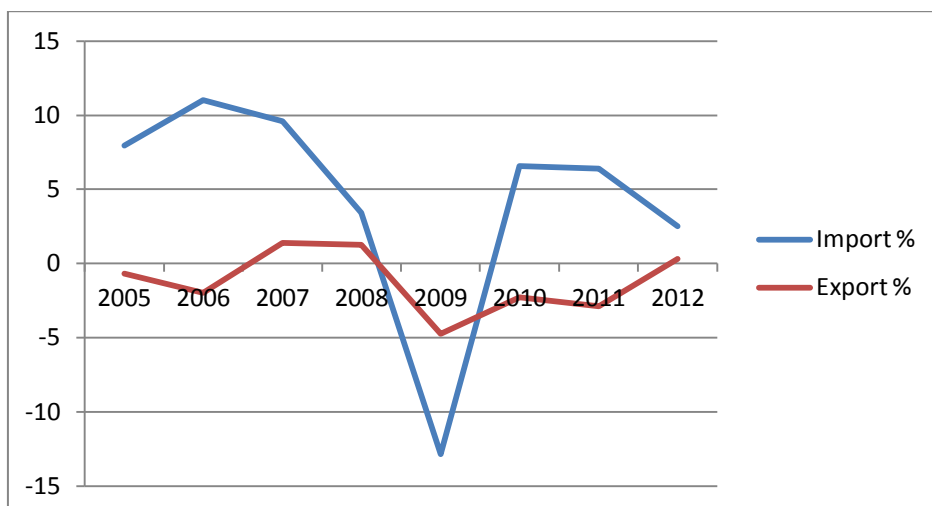


Zdroj: IMF, World Economic Outlook 2012.

Import/export zboží

Z grafu č. 2 můžeme zaznamenat procentuální vývoj objemu norského importu a exportu. Můžeme konstatovat, že přes světovou hospodářskou a finanční krizi v roce 2009, je norský export zboží relativně stabilní veličinou. V roce 2009 utrpěl pokles pouze 5%. Import v témže roce poklesl o více než 12% a o rok později zaznamenal silný nárůst o více než 18 procentních bodů. Od roku 2011 dochází k mírnému poklesu importu a zároveň k mírnému nárůstu exportu. Přičemž saldo obchodní bilance Norského království ve zkoumaném osmiletém období bylo kladné v průměru 68,5 miliard USD ročně. To znamená, že export Norska byl od roku 2005 do 2012 každoročně v průměru o 68,5 miliard USD větší než import.

Graf č. 2 - Procentuální změna objemu importu/exportu Norska

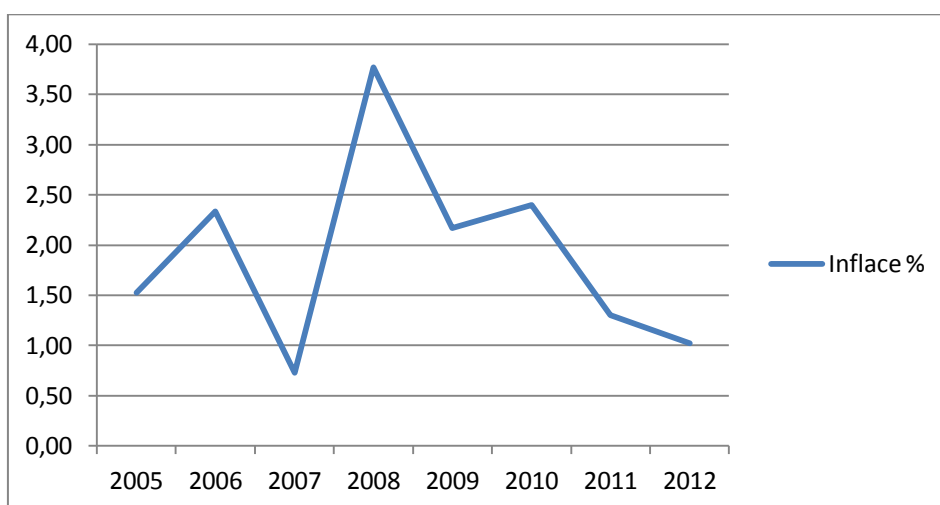


Zdroj: IMF, World Economic Outlook 2012.

Inflace

Graf č. 3 ukazuje vývoj inflace v Norsku za posledních osm let. Rok před světovou finanční krizí v roce 2008 inflace v Norsku prudce narostla a dosáhla osmiletého maxima necelých čtyř procent. Od tohoto roku pak prakticky každoročně klesala a v roce 2012 se ustálila na jednom procentu. Můžeme konstatovat, že inflace jako jeden z ekonomických nešvarů neohrožuje norskou ekonomiku a v porovnání s ostatními evropskými zeměmi je inflace na nízké hodnotě.

Graf č. 3 - Průměrná roční inflace v Norsku



Zdroj: IMF, World Economic Outlook 2012.

Směnný kurz NOK/CZK

Kurz norské koruny vyjádřený v českých korunách v obrázku č. 6 je důležitým ukazatelem pro české exportéry vyvážející své zboží či služby do Norského království. Od roku 2005 můžeme vypožorovat klesající trend, který v roce 2009 dosáhl svého osmiletého minima na 2,687 CZK za NOK. V dalších letech kurz vykazuje mírně rostoucí trend a v lednu 2013 dosahuje hodnoty 3,455 CZK za NOK. Toto znehodnocení české koruny je výhodné zejména pro české exportéry vyvážející své statky a služby do Norska.

Obrázek č. 6 - Směnný kurz NOK/CZK

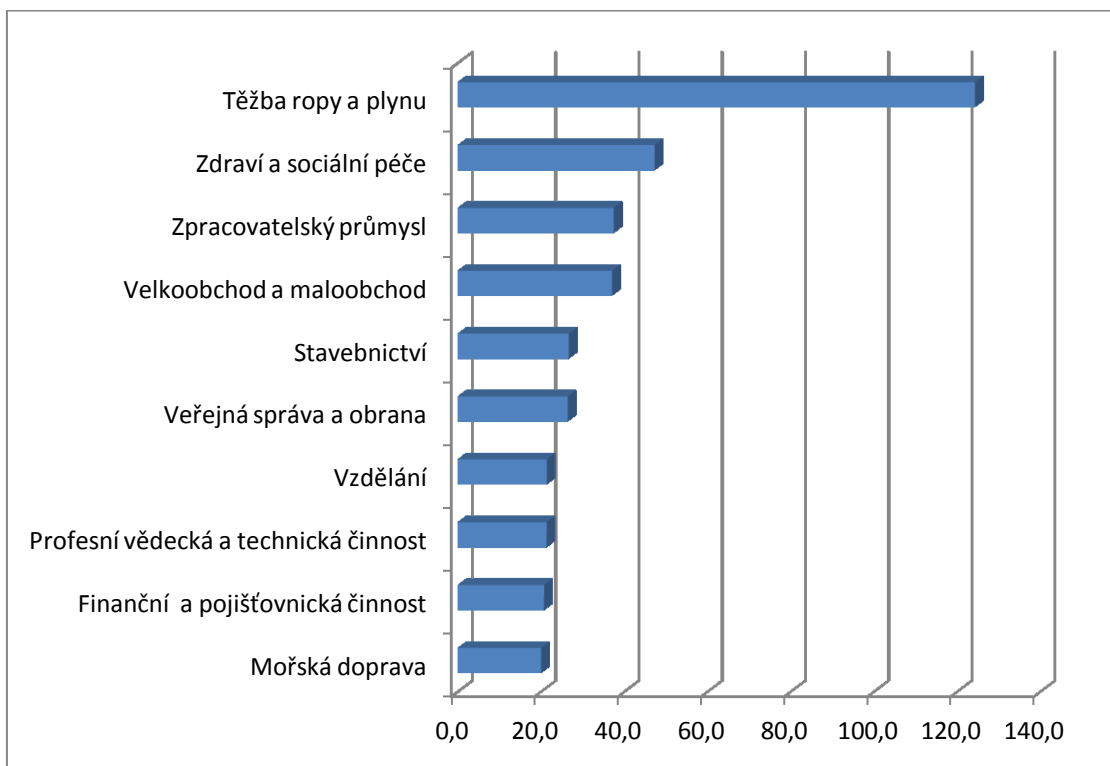


Zdroj: ČNB

Ropný průmysl v Norském království

Ropný průmysl je klíčovou záležitostí norské ekonomiky jak přílivem do státního rozpočtu z daní a zisků státních ropných společností, tak i pro ekonomický růst. Drtivá část ropy je těžena na moři, zejména na norském kontinentálním šelfu. V terminologii ropného průmyslu je pro ropné plošiny působící na moři používán název offshore. Přes více než čtyřicetiletou tradici přinesl ropný průmysl Norsku přes 1,5 bilionů amerických dolarů v HDP. V roce 2011 přidaná hodnota těžby ropy a plynu (zahrnující služby) k Norskému HDP byla více než 120 miliard amerických dolarů, což odpovídá 25,6% celkového produktu, viz graf č. 4. V dnešní době se v norských vodách nachází více než 70 ropných plošin, které v roce 2011 vyprodukovaly necelé dva miliony barelů ropy denně. Norsko je sedmým největším exportérem a čtrnáctým největším producentem ropy na světě. Je také jedním z nejdůležitějších dodavatelů ropy do evropských zemí.

Graf č. 4 - Složení HDP Norska deseti největších odvětví v roce 2011 v miliardách USD



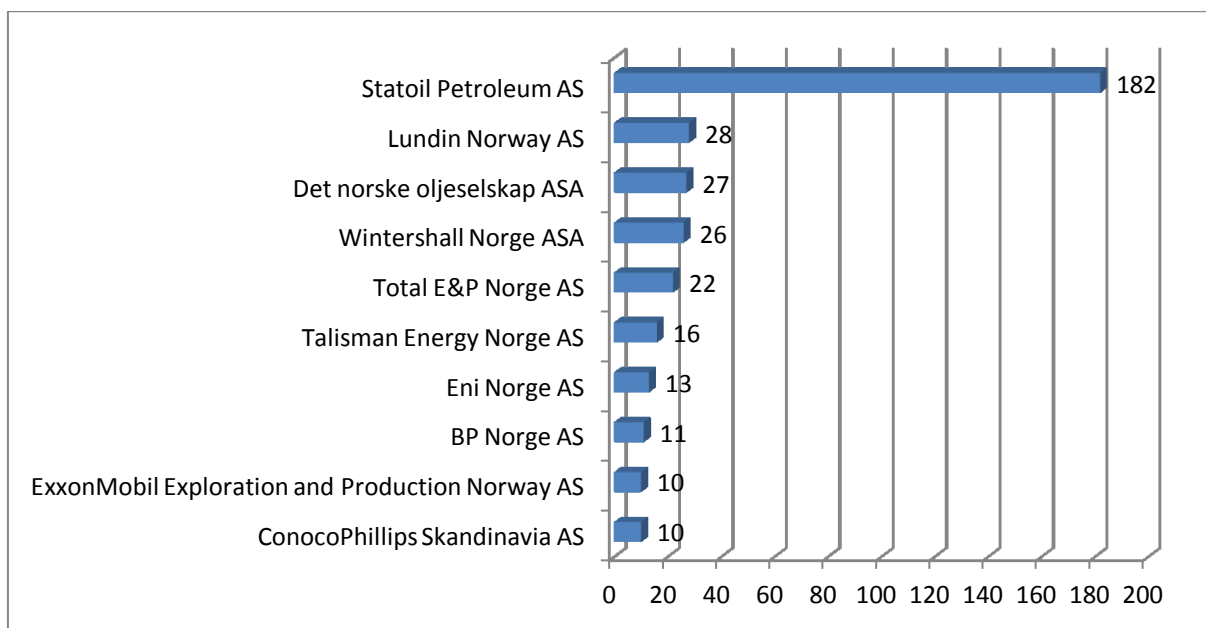
Zdroj: Norway Statistics 2012.

Společnosti působící v Norském ropném průmyslu

Operators v Norsku

Graf č. 5 ukazuje největších 10 operators, působících v norském ropném průmyslu. Největším hráčem je norská společnost Statoil Petroleum AS, která působí mezinárodně a která vlastní více než 40% všech licencí umožňujících operaci v norském ropném průmyslu. Licenci vydává norské ředitelství pro ropný průmysl (Norwegian Petroleum Directorate - NPD). Statoil je od roku 2010 z 67% vlastněna státem.

Graf č. 5 - Operators a počet licencí v Norsku k roku 2012



Zdroj: Norwegian Petroleum Directorate, Facts 2012.

EPC contractors v Norsku

V této části se seznámíte s největšími EPC contractors, kteří zajišťují dílčí činnosti pro největší operators uvedené v předchozí kapitole v Norsku. EPC společnosti mají v ropném průmyslu velký význam. Operators zpravidla vypisují veřejné soutěže pro určitý projekt a vyberou tu EPC společnost, která nabídne nejvyšší kvalitu za nejnižší cenu. EPC společnost, která vyhraje v tendru, si pak vybírá svoje subdodavatele rozdílně. Některé společnosti sází na dlouhodobé kontrakty a fixní ceny a některé sází na momentálně nejlepší nabídky pro konkrétní projekt.

Tyto informace potvrzují slova vedoucího nákupu ropné společnosti Statoil Jon Arnt Jacobsen:

„Pro společnost Statoil je důležité podporovat větší diverzitu a zabezpečit více EPC dodavatelů na trhu.“³⁸

³⁸ More diversity in the EPC market. *Statoil Petroleum AS: News and Media* [online]. 2011 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: http://www.statoil.com/en/NewsAndMedia/News/2011/Pages/24Oct_Troll_contract.aspx

Dále uvedené informace pocházejí z internetových stránek ropných společností, agentur působících v norském ropném průmyslu, nebo z norských médií.

Aker Solutions ASA

Je nadnárodní společnost, která působí v ropném průmyslu od roku 1841. Aker Solutions je akciová společnost registrovaná na burze v Oslu. Má několik různých podnikatelských jednotek, které působí ve většině procesů value chain popsaných v kapitole 4.1.4. Společnost patří mezi přední hráče v norském ropném průmyslu a spolupracovala s několika ropnými společnostmi. Obrát společnosti v roce 2011 dosáhl 6,5 miliard USD. V roce 2012 se stala EPC pro společnost Statoil pro celou řadu těžkých i lehkých těžebních vrtů v Norském kontinentálním šelfu. Kontrakt je podepsán na 8 let a hodnota se pohybuje kolem 1,9 miliard USD.³⁹

Kvaerner Stord AS

Kvaerner je specializovaná EPC společnost zaměřená na provádění světově nejnáročnějších projektů v oblasti ropy a zemního plynu. V roce 2010 došlo k fúzi společnosti Kvarner a Aker Solutions. Obrát společnosti v roce 2011 dosáhl téměř 2,4 miliard USD. Spolupracovala s předními ropnými společnostmi jako je BP Norge AS, ConocoPhillips AS, nebo RWE Energy. V roce 2012 společnost Kvaerner Stord AS vyhrála tendr jako EPC contractor pro ropnou společnost Lundin Norway AS, která je druhým největším operátorem v Norsku.⁴⁰

Aibel AS

Je EPC společnost, která také poskytuje kompletní servis pro ropné společnosti. Vznikla v roce 1882 a v roce 1987 se stala vlastníkem společnost ABB, od které se jen formálně oddělila roku 2007. V roce 2012 společnost Aibel dosáhla obrátu ve výši 2 miliardy USD. Společnost má dlouhodobé kontrakty se Statoil a ConocoPhillips. Aibel AS se v roce 2012 stala dlouhodobým EPC contractor

³⁹ Aker Solutions to provide Cat-B well intervention services to Statoil. *Aker Solurion AS: Media: Press Releases* [online]. 2012 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.akersolutions.com/en/Global-menu/Media/Press-Releases/All/2012/Aker-Solutions-to-provide-Cat-B-well-intervention-services-to-Statoil/>

⁴⁰ SOLHOLM, Rolleiv. Kvaerner awarded major EPC contract. *The Norway Post: Doorway to Norway* [online]. 2012, s. 1 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.norwaypost.no/index.php/business/15-oil-a-gassshipping/26864-kvaerner-awarded-major-epc-contract-26864>

v oblasti servisu ropných plošin pro společnost Statoil. Hodnota kontraktu je odhadována na 472 milionu USD.⁴¹

Subsea 7 AS

Subsea 7 AS je akciová společnost působící mezinárodně. Je specializovaná společnost pro podvodní engineering, konstrukce a potrubí. Působí také v oblasti obnovitelných zdrojů. Společnost vznikla fúzí firem Acergy AS a Subsea 7 Inc. Spolupracovala se světovými předními ropnými společnostmi jako je Statoil, ConocoPhillips, Petrobas, BP. V roce 2012 Subsea 7 AS vyhrála tendr jako EPC společnost pro podmořské práce včetně potrubí pro společnost Statoil.⁴²

Specializované firmy v Norsku

Cílem této kapitoly je identifikovat největší hráče v norském ropném průmyslu, kteří působí v následujících odvětvích napříč value chain:

- průzkum ložiska a těžební vrtání,
- rozvoj projektu,
- engineering, výroba a instalace.

Průzkum ložiska a těžební vrtání

Obrázek č. 7 - Průzkum ložiska a těžební vrtání



Zdroj: Ernest & Young, The Norwegian Oilfield Service Analysis 2011.

⁴¹ GUSTAFSSON, Katarina. Statoil Awards NOK2.7 Billion Troll Contract To Aibel. *EPC Engineer: News: Oil and Gas* [online]. 2011 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.epcengineer.com/news/post/6113/statoil-awards-nok27-billion-troll-contract-to-aibel>

⁴² Subsea 7 S.A. Awarded Contract Offshore Norway For Gullfaks C By Statoil. *EPC Engineer: News: Oil and Gas* [online]. 2012, s. 1 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.epcengineer.com/news/post/9095/subsea-7-sa-awarded-contract-offshore-norway-for-gullfaks-c-by-statoil>

Počet společností působících v oblasti průzkumu ložisek ropy a v těžebním vrtání v roce 2010 byl 94.

Deset největších společností dle tržeb:⁴³

1. National Oilwell Varco Norway AS
2. Seadrill Offshore AS
3. MI Swaco Norge AS/ Schlumberg
4. Halliburton AS
5. Baker Hughes Norge AS
6. Schlumberger Norge AS
7. Transocean Offshore (North Sea) LTD NUF
8. Dolphin Drilling AS
9. Archer AS
10. Seadrill Norge AS

Rozvoj projektu

Obrázek č. 8 - Rozvoj projektu



Zdroj: Ernest & Young, The Norwegian Oilfield Service Analysis 2011.

Počet společností působících v oblasti rozvoje projektu v roce 2010 byl 7.

Největší společnosti dle tržeb:⁴⁴

1. Det Norske Veritas AS
2. Aker Engineering & Technology AS
3. Fabricom PMAE AS
4. AGR Subsea AS

⁴³ The Norwegian Oilfield Service Analysis 2011 [online]. 2011[cit. 2013-03-08]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Oljeserviceanalysen_2011/\\$FILE/oljeserviceanalysen-2011_ny_web.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Oljeserviceanalysen_2011/$FILE/oljeserviceanalysen-2011_ny_web.pdf)

⁴⁴ The Norwegian Oilfield Service Analysis 2011 [online]. 2011[cit. 2013-03-08]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Oljeserviceanalysen_2011/\\$FILE/oljeserviceanalysen-2011_ny_web.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Oljeserviceanalysen_2011/$FILE/oljeserviceanalysen-2011_ny_web.pdf)

5. Dovre Group AS
6. Weatherford Petroleum Consultants AS
7. Odin Petroleum AS

Engineering, výroba a instalace

Obrázek č. 9 - Engineering, výroba a instalace



Zdroj: Ernest & Young, The Norwegian Oilfield Service Analysis 2011.

V norském ropném průmyslu je zvykem odlišovat organizace, které se zabývají výrobou a montáží konstrukcí nebo potřebných komponent nad hladinou moře (surface/topside) a pod hladinou (subsea). Také v následující části textu je budu rozlišovat.

Surface/Topside společnosti

Společnosti působící nad hladinou moře jsou charakterizovány svou početností – celkem 203.

Největší společnosti dle tržeb:⁴⁵

1. Rolls-Royce Marine AS
2. STX OSV AS
3. Aibel AS
4. Aker MH AS
5. Kongsberg Maritime AS
6. Aker Solutions Contracting AS
7. Kleven Verft AS
8. Wartsila Norway AS
9. Kværner Stord AS
10. Ulstein Verft AS

⁴⁵ The Norwegian Oilfield Service Analysis 2011 [online]. 2011[cit. 2013-03-08]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Oljeserviceanalysen_2011/\\$FILE/oljeserviceanalysen-2011_ny_web.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Oljeserviceanalysen_2011/$FILE/oljeserviceanalysen-2011_ny_web.pdf)

Subsea společnosti

V roce 2010 bylo evidováno 64 společností, zabývajících se podvodními operacemi v ropném průmyslu.

Největší společnosti dle tržeb:¹²

1. FMC Kongsberg Subsea AS
2. Aker Subsea AS
3. Subsea 7 Norway NUF
4. Technip Norge AS
5. Vetco Gray Scandinavia AS
6. Subsea 7 Contracting (Norway) AS
7. Island Offshore Management AS
8. Framo Engineering AS/Schlumberger
9. Oceaneering AS
10. DOF Subsea Norway AS

4.1.7 Spojené království

Základní informace

Hlavní město:	Londýn
Úřední jazyk:	Angličtina
Měna:	Britská libra (GBP)
Rozloha:	243 610 km ²
Počet obyvatel:	63 047 162
Politické zřízení:	Parlamentní monarchie

Základní makroekonomická analýza

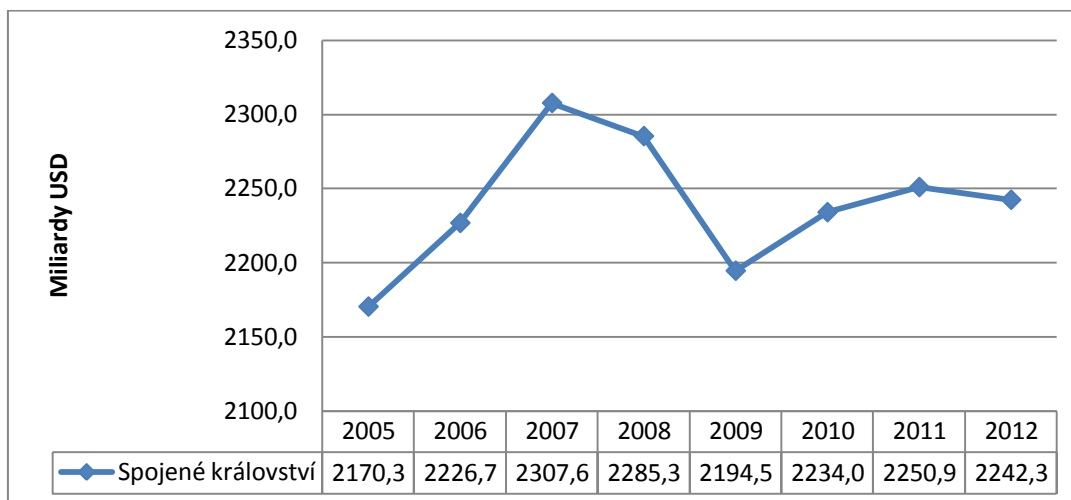
Cílem makroekonomické analýzy v této kapitole je seznámit se s elementárními makroekonomickými ukazateli ekonomiky Spojeného království.

HDP

Graf č. 6 ukazuje HDP Spojeného království ve stálých cenách z roku 2009 v miliardách USD. Od roku 2005 do roku 2007 ekonomika Spojeného království vykazovala poměrně silný nárůst HDP v meziročním průměru 3,12%. V roce 2007 dosáhlo britské hospodářství svého maxima 2307,6 miliard amerických dolarů. Poté zaznamenalo pád v roce 2008 o necelé jedno procento oproti předcházejícímu roku. V roce 2009 se recese Spojeného království ještě prohloubila a ekonomika poklesla o bezmála 3,97% oproti roku 2008. Spojené království v roce 2010 zaznamenalo po dvou letech reálný růst o 1,8% oproti roku 2009. Růst se pak v následujícím roce zpomalil (0,76%) a v roce 2012 se opět dostal do záporných čísel a britská ekonomika poklesla meziročně o 0,38%. Z hodnot uvedených v grafu č. 6 můžeme konstatovat, že britská ekonomika dosahuje poměrně vysokých reálných hodnot, což dokazuje i skutečnost, že Spojené království je členem dvaceti největších ekonomik světa – tzv. skupiny G20.⁴⁶ Je také ekonomikou, která byla poměrně silně zasažena světovou hospodářskou krizí, která zde vypukla v roce 2007. V porovnání např. s norskou ekonomikou se z ní dostává velice pomalu a těžko. Podle MMF se Spojené království v žebříčku HDP na obyvatele v roce 2011 umístilo na dvacátém druhém místě na světě.

⁴⁶ G20 je skupina největších ekonomik světa představovaná ministry financí a guvernéry centrálních bank, tj. členy 19 států a Jednotného vnitřního trhu Evropské unie. Na periodických schůzkách se také scházejí jejich nejvyšší exekutivní představitelé – předsedové vlád či hlavy států. Celkově ekonomiky G20 představují 85% světového hrubého domácího produktu, 80% mezinárodního obchodu a 2/3 světové populace.

Graf č. 6 - HDP Spojeného království ve stálých cenách z roku 2009 v miliardách USD

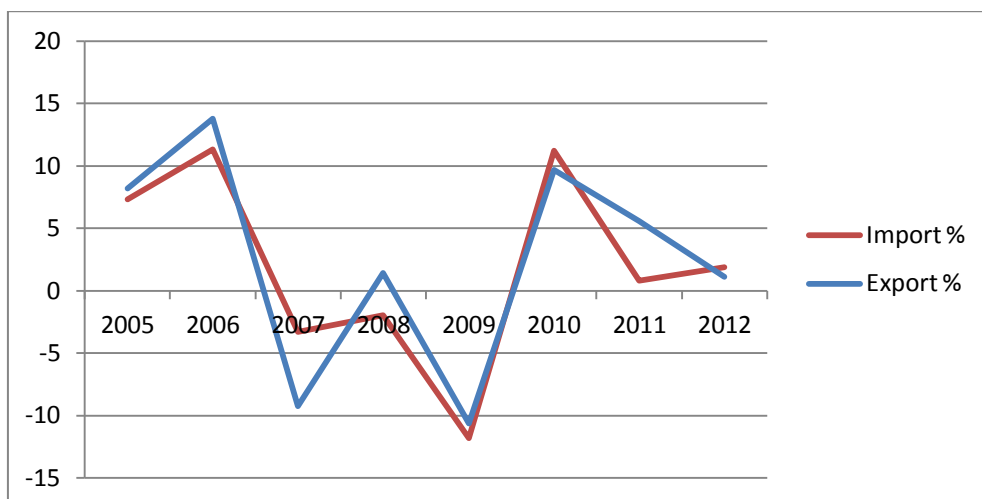


Zdroj: IMF, World Economic Outlook 2012.

Import/export zboží

Graf č. 7 ilustruje procentuální změnu objemu importu/exportu Spojeného království. Import a export zde silně koreluje. V roce 2006 tempo růstu importu a exportu bylo na nejvyšší úrovni. Poté začalo prudce klesat a v roce 2009 import a export meziročně klesl o více než 10%. O rok později pak došlo k silnému vzestupu obou veličin a následně od roku 2010 se tempo růstu importu a exportu snižuje. Obchodní bilance Spojeného království dlouhodobě vykazuje záporných hodnot a ve sledovaném osmiletém období saldo obchodní bilance vykazovalo v průměru -142,08 miliard USD ročně. To znamená, že export Británie byl od roku 2005 do 2012 každoročně v průměru o 142,08 miliard USD menší než import.

Graf č. 7 - Procentuální změna objemu importu/exportu Spojeného království

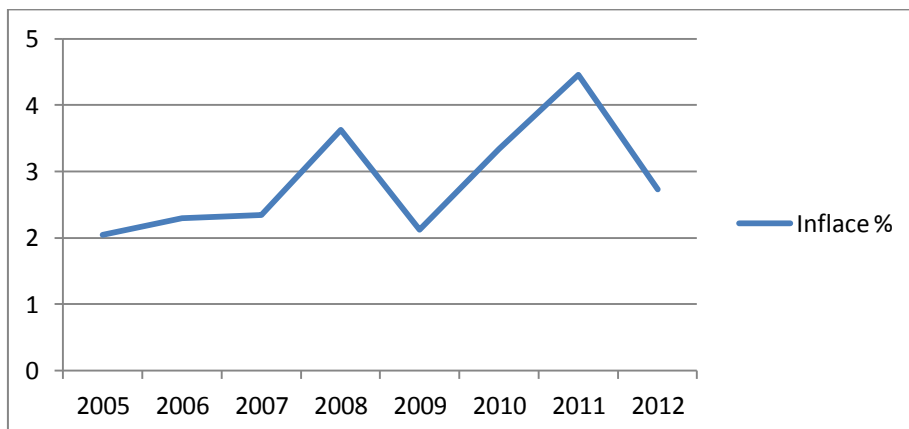


Zdroj: IMF, World Economic Outlook 2012.

Inflace

Graf č. 8 ukazuje průměrnou roční inflaci ve Spojeném království. Od roku 2005 mírně stoupala a v roce 2008 dosáhla 3,5%. V začátku hospodářské a finanční krize roku 2009 pak klesla na hodnotu okolo 2%. Od té doby pak inflace stabilně rostla a v roce 2011 dosáhla svého maxima 4,5%. O rok později inflace vykazovala necelých 2,8%. Cenová hladina ve Spojeném království nedosahuje vysokých hodnot a tak není pro zemi velkým nebezpečím. Avšak v porovnání s ostatními členskými zeměmi Evropské unie je míra inflace ve Spojeném království mírně nadprůměrná.

Graf č. 8 - Průměrná roční inflace ve Spojeném království

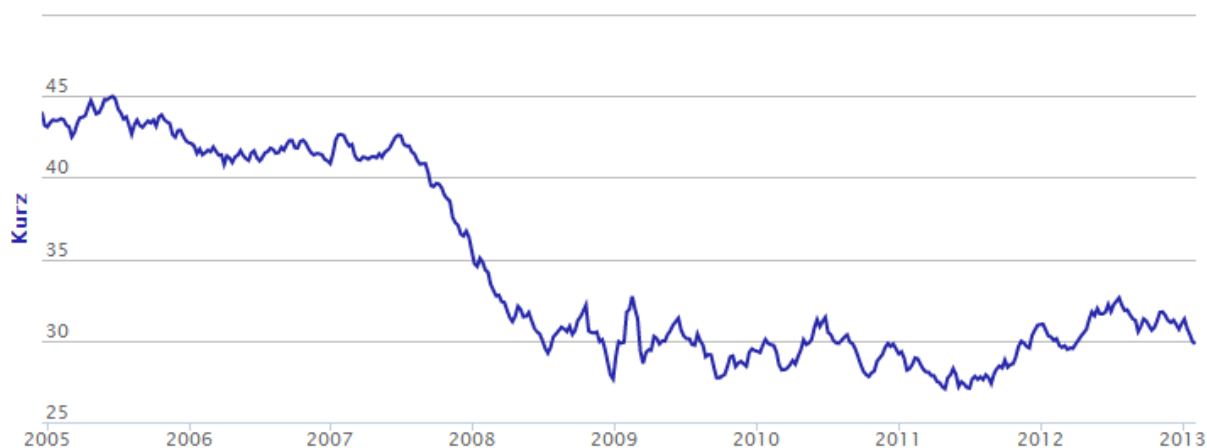


Zdroj: IMF, World Economic Outlook 2012.

Směnný kurz GBP/CZK

Osmiletý směnný kurz britské libry vyjádřený v českých korunách je vyjádřen v obrázku č. 10. Tento ukazatel je důležitý pro české společnosti, které exportují své zboží či službu do Spojeného království. Od roku 2005, kdy kurz britské libry byl necelých 45 českých korun, můžeme zaznamenat dlouhodobé posílení české koruny vůči britské libře. Největší oslabení libry bylo v období roku 2008 až 2009, kde klesla o bezmála 10 českých korun. Od roku 2009 do února 2013 kurz GBP/CZK osciluje kolem hodnoty 30 CZK za GBP. Toto posílení české koruny je nevýhodné pro české exportéry, kteří obchodují se Spojeným královstvím.

Obrázek č. 10- Směnný kurz GBP/CZK

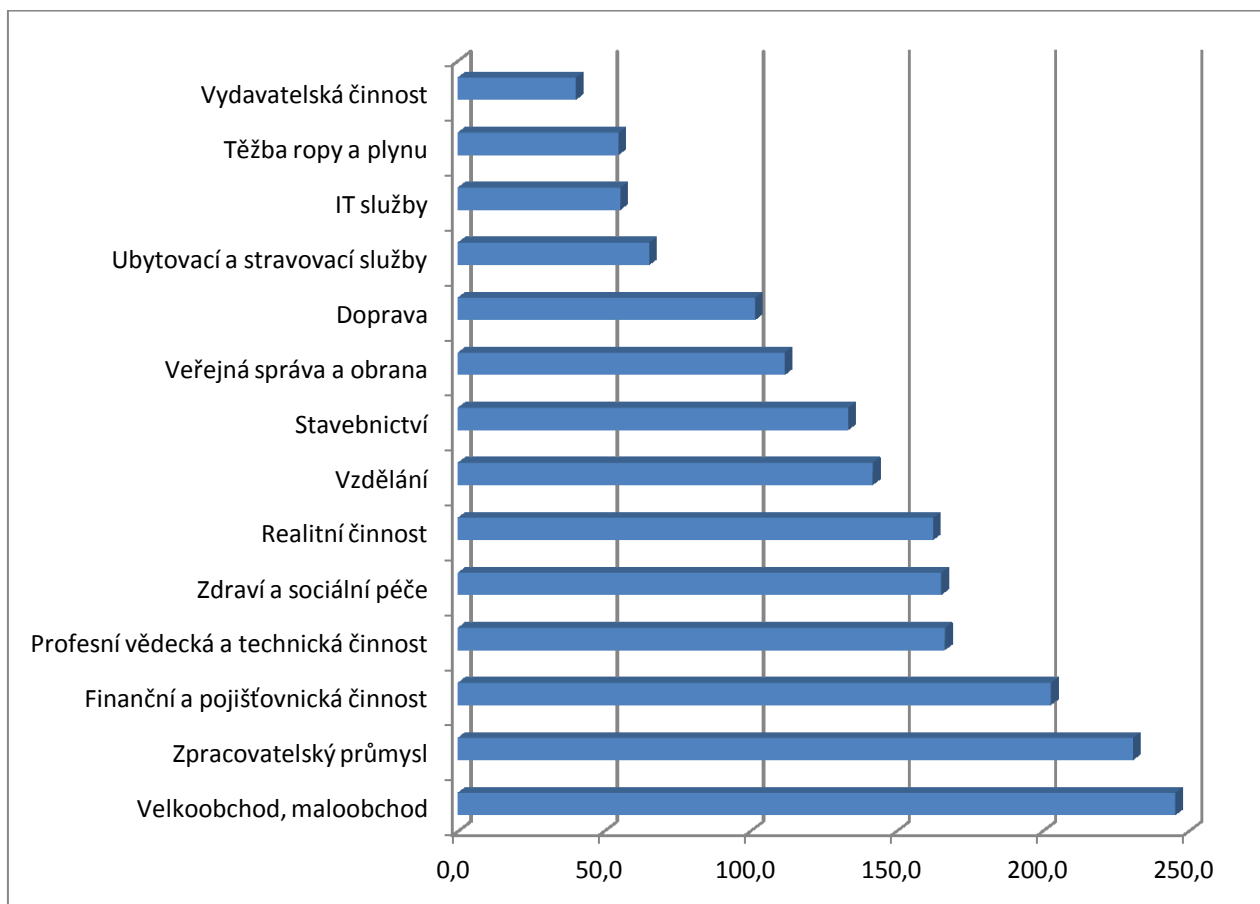


Zdroj: ČNB

Ropný průmysl ve Spojeném království

Ropný průmysl ve Spojeném království má dlouholetou tradici přes více než 40 let a země byla jedna z nejdůležitějších, co se produkce černého zlata týče. Spojené království patřilo také mezi největší evropské vývozce ropy. V roce 1999 bylo vyprodukováno přes 2,6 milionů barelů ropy denně, což bylo nejvíce v historii Spojeného království. Po dosažení vrcholu v roce 2009 britský ropný průmysl zaznamenává značný úpadek a v roce 2012 bylo průměrně vyprodukováno kolem 1 milionu barelů ropy denně, přičemž drtivá většina ropy je těžena na tzv. offshore platformách na britském kontinentálním šelfu. Od roku 2006 se spojené království stalo čistým importérem ropy. Přestože ropný průmysl patří mezi klíčové odvětví ve Spojeném království, jeho hrubá přidaná hodnota pro britské hospodářství čítá 55 miliard amerických dolarů, což je zhruba 2% HDP viz graf č. 9. Británie je devatenáctým největším producentem ropy ve světě.

Graf č. 9 - Složení HDP Spojeného království největších odvětví v roce 2012 v miliardách USD



Zdroj: UK Office for National Statistics 2012

Vláda Spojeného království si je plně vědoma vzrůstající závislosti na dovozu paliva, především ropy a zavádí proto novou energetickou politiku, která má následující stěžejní body:

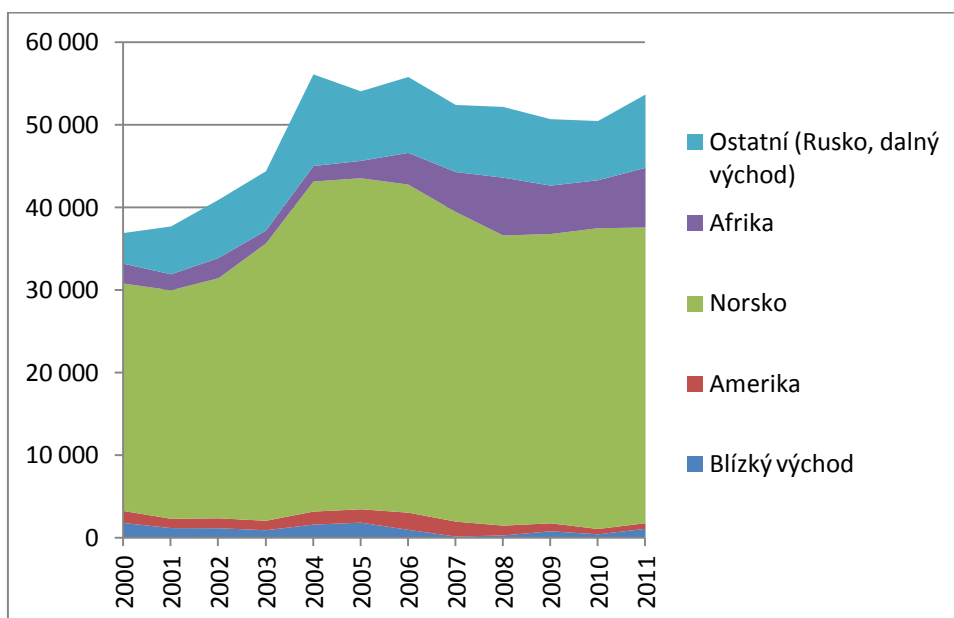
- Posílit oživení ropného průmyslu.
- Zabezpečit energetickou nezávislost.
- Prohlubovat spolupráci s Norskem ve věcech dovozu ropy.⁴⁷
- Dekarbonizace britského hospodářství silným investováním do obnovitelných zdrojů energie.⁴⁸

⁴⁷ UK and Norway sign historic energy agreement. *Department of Energy & Climate Change* [online]. 2011 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/news/uk-and-norway-sign-historic-energy-agreement>

⁴⁸ Maintaining UK energy security. *Department of Energy & Climate Change* [online]. 2013 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/policies/maintaining-uk-energy-security--2>

Graf č. 10 ilustruje množství dovozu ropy do Spojeného království dle jednotlivých zemí v letech 2000 - 2011. Od roku 2000 import ropy do Spojeného království rapidně roste. Oproti roku 2000 celkový dovoz ropy narostl o více než 45% na 53,6 milionů tun za rok. Dlouhodobě největším importérem surové ropy je Norsko, které průměrně zásobuje Spojené království 34 miliony tun ropy ročně, což je necelých 5 milionů barelů ropy ročně.⁴⁹ V roce 2011 představují 17% celkového dovozu ropy Rusko a země dálného východu. Africký kontinent se od roku 2004 těší stabilnímu nárůstu exportu ropy do Spojeného království.

Graf č. 10 - Import ropy do Spojeného království dle zemí (tisíce tun)



Zdroj: graf autora na základě Department of Energy & Climate Change (DECC), 2012.

Společnosti působící v ropném průmyslu

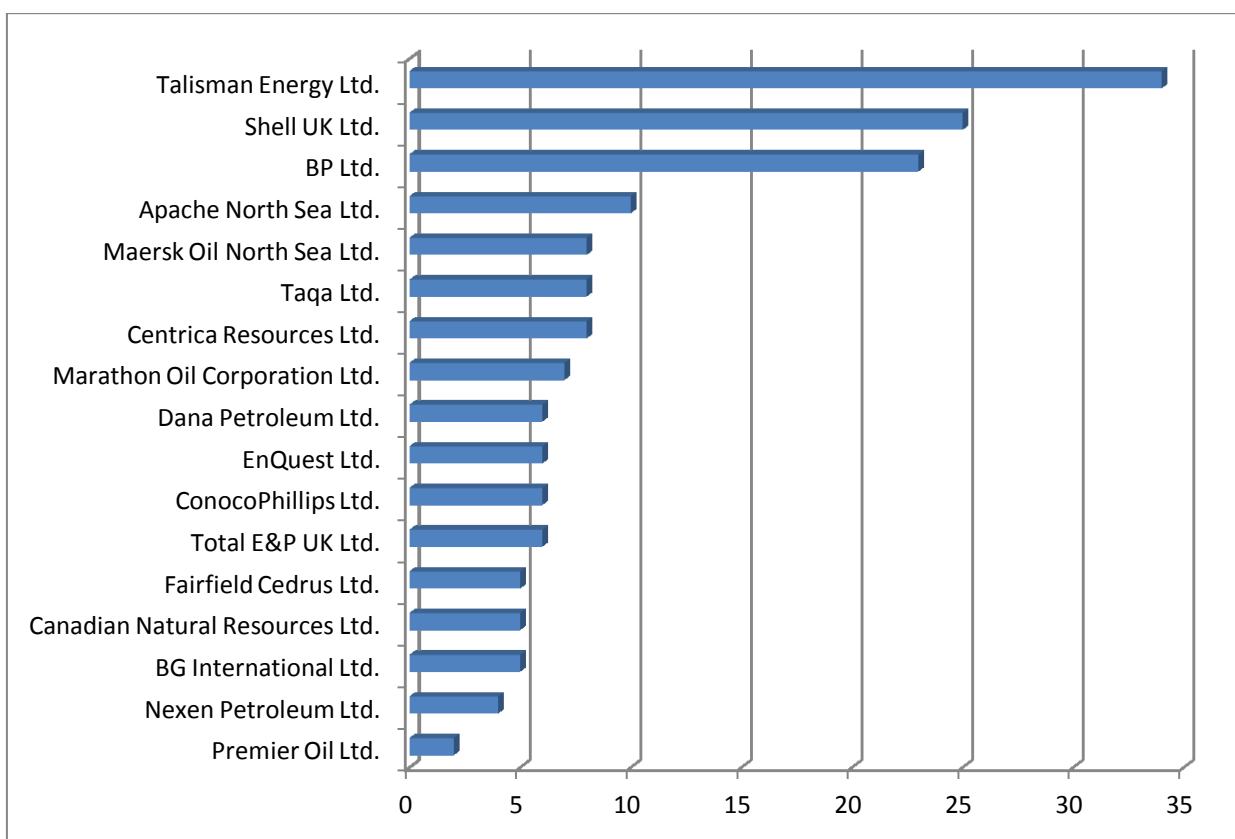
V této kapitole se budu věnovat identifikaci klíčových společností působících v britském ropném průmyslu. Value chain v ropném průmyslu ve Spojeném království bude mít méně článků oproti Norsku. Konkrétně třetí mezičlánek rozvoj projektu bude spojen se článkem engineering, výroba a instalace. Není adekvátní rozlišovat společnosti působící nad (topside) a pod (subsea) hladinou moře.

⁴⁹ 1 tuna surové ropy = 7,33 barelů

Operators ve Spojeném království

Graf č. 11 ukazuje největší operators, působící v ropném průmyslu ve Spojeném království. Největší společností co do počtu aktivních ropných vrtů v roce 2012 je Talisman Energy Ltd. Následuje kolos Shell UK Ltd. a původem britská společnost British Petroleum Ltd. Poté s propadem více než deset aktivních ropných vrtů následuje Apache North Sea Ltd, Maersk oil North Sea Ltd. a další. Ve srovnání s Norskem, kde drtivě největší zastoupení má státem vlastněná společnost Statoil AS, mají ropné společnosti (operators) ve Spojeném království srovnatelný tržní podíl v počtu vlastněných aktivních ropných vrtů.

Graf č. 11 - Počet aktivních ropných vrtů největších operators ve Spojeném království v roce 2012



Zdroj: graf autora na základě Department of Energy & Climate Change (DECC), 2012.

EPC contractors ve Spojeném království

V této kapitole jsou uvedeny nejznámější EPC contractor, které zajišťují dílčí činnosti pro největší operators uvedené v předchozí kapitole ve Spojeném království. EPC společnosti mají v ropném průmyslu velký význam. Operators zpravidla vypisují veřejné soutěže pro určitý projekt a vyberou tu EPC společnost,

kteřá nabídne nejvyšší kvalitu za nejnižší cenu. EPC společnost, která vyhraje v tendru, si pak vybírá svoje subdodavatele rozdílně. Některé společnosti sází na dlouhodobé kontrakty a fixní ceny a některé sází na momentálně nejlepší nabídky pro konkrétní projekt.

Uvedené informace pocházejí z internetových stránek ropných společností, agentur působících v ropném průmyslu nebo z médií.

Petrofac Ltd.

Je nadnárodní akciová společnost s více než třicetiletou tradicí v ropném průmyslu. Petrofac Ltd. je integrovanou společností, která provádí většinu činností napříč value chain, avšak se specializací na projektování a konstrukce v ropném sektoru. Spolupracovala s řadou předních ropných společností ve Spojeném království, jako je: Apache North Sea Ltd., BP Ltd., BG International Ltd., Nexen Petroleum Ltd. Obrat společnosti v roce 2011 byl přes 5,8 miliard USD.

Technip Ltd.

Technip Ltd. je akciová společnost působící ve více než 40 zemích světa. Její vznik se datuje v roce 1958 a její klíčovou činností je project management a EPC v energetickém průmyslu. V roce 2011 Technip Ltd. dosáhl obratu 8,8 miliard amerických dolarů. Má četné EPC zkušenosti s ropnými společnostmi jako jsou ConocoPhillips Ltd, Shell Ltd apod. Dne 6. února 2013 Technip Ltd. vyhrál tendr na EPC služby pro ropnou společnost Shell Ltd. ve Spojeném království blízko Aberdeen.⁵⁰

Saipem Ltd.

Je nadnárodní akciová společnost s více než šedesátiletou tradicí v ropném průmyslu. Jedná se o dceřinou společnost spadající pod Eni S.p.A. Má dvě hlavní podnikatelské jednotky – Engineering/výstavba (Engineering & Construction) a vrtné činnosti (Drilling). Saipem Ltd. působí jako globální EPC contractor. Obrat společnosti v roce 2011 dosáhl bezmála 16,9 miliard amerických dolarů.

⁵⁰ BÉLORGEOT, Christophe. Technip awarded a contract by Shell for the Gannet field in the North Sea. *Technip Ltd.: Press Releases* [online]. 2013. vyd. [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.technip.com/en/press/technip-awarded-contract-shell-gannet-field-north-sea>

Worley Parsons Ltd.

Je nadnárodní akciová společnost, jejíž specializací je EPC nejen pro ropný průmysl. Společnost existuje již od roku 1896. Spolupracovala s předními ropnými společnostmi jako EPC contractor. Jejími zákazníky ve Spojeném království byli např. ConocoPhillips Ltd., Chevron Ltd., BP Ltd. V roce 2012 dosáhla obrátu 7,4 miliard amerických dolarů.

SNC Lavalin Ltd.

Tato akciová společnost, která působí globálně, má více než dvacetiletou zkušenost jako EPC contractor pro ropné společnosti jako Chevron Ltd., ConocoPhillips Ltd., Statoil AS a spousty dalších. SNC Lavalin Ltd. má více než 7 podnikatelských jednotek a v roce 2011 vykázala příjem 7,1 miliard amerických dolarů.

CBI Ltd.

Společnost CBI Ltd. je globálně působící akciová společnost, která se zabývá EPC v energetickém průmyslu. V ropném sektoru má četné zkušenosti s výstavbou tzv. topside konstrukcemi, které zhotovila pro ropné giganty jako je Chevron Ltd., Texaco Ltd. Tato společnost s více než stoletou existencí dosáhla v roce 2011 obrátu 4,6 miliard amerických dolarů.

Specializované firmy ve Spojeném království

Všechny společnosti uvedené v této kapitole mají následující znaky:

- Nejméně 50% příjmů společnosti pochází z ropného průmyslu.
- Společnost je registrovaná ve Spojeném království.
- Příjmy společnosti dosahují 10 milionů GBP.

Průzkum ložiska a těžební vrtání

Obrázek č. 11 - Průzkum ložiska a těžební vrtání



Zdroj: Ernest & Young, The Norwegian Oilfield Service Analysis 2011.

Deset největších společností dle tržeb:⁵¹

1. Cameron Ltd.
2. Schlumberger Oilfield UK Plc
3. Baker Hughes Ltd.
4. Halliburton Manufacturing and Services Ltd.
5. Dolphin Drilling Ltd.
6. Transocean Drilling UK Ltd.
7. M-I Drilling Fluids UK Ltd.
8. National Oilwell Varco UK Ltd.
9. Diamond Offshore Drilling (UK) Ltd.
10. Expro North Sea Ltd.

⁵¹ *Review of the UK oilfield services industry* [online]. 2011[cit. 2013-03-08]. Dostupné z: [https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/UK_Oilfield_Services_Report/\\$FILE/UK%20Oilfield%20Services%20Report%20\(May%202012\).pdf](https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/UK_Oilfield_Services_Report/$FILE/UK%20Oilfield%20Services%20Report%20(May%202012).pdf)

Engineering, výroba a instalace

Obrázek č. 12 - Engineering, výroba a instalace



Zdroj: Ernest & Young, The Norwegian Oilfield Service Analysis 2011.

Největší společnosti dle tržeb:⁵²

1. Technip UK Ltd.
2. AMEC Group Ltd.
3. Subsea 7 Ltd.
4. Saipem Ltd.
5. CB&I UK Ltd.
6. Vetco Gray UK Ltd.
7. FMC Technologies Ltd.
8. Aker Subsea Ltd.
9. WorleyParsons Europe Ltd.
10. Subsea 7 Crewing Ltd.

⁵² *Review of the UK oilfield services industry* [online]. 2011[cit. 2013-03-08]. Dostupné z: [https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/UK_Oilfield_Services_Report/\\$FILE/UK%20Oilfield%20Services%20Report%20\(May%202012\).pdf](https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/UK_Oilfield_Services_Report/$FILE/UK%20Oilfield%20Services%20Report%20(May%202012).pdf)

4.1.8 Rusko

Základní informace

Hlavní město:	Moskva
Úřední jazyk:	Ruština
Měna:	Rubl (RUB)
Rozloha:	75 075 400 km ²
Počet obyvatel:	143 200 000
Politické zřízení:	Federativní prezidentská republika

Základní makroekonomická analýza

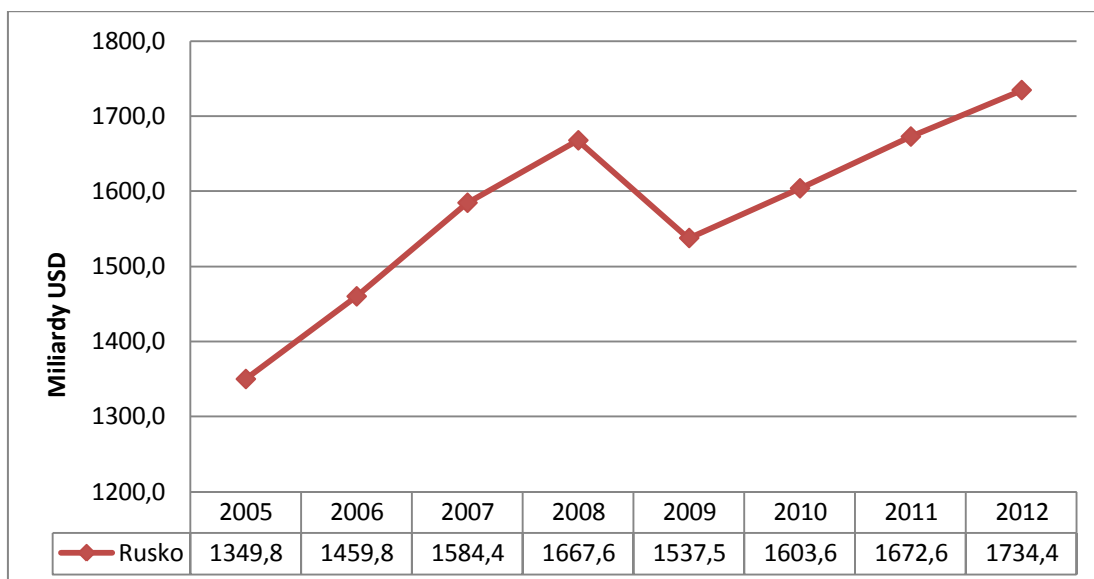
Cílem makroekonomické analýzy v této kapitole je seznámit se s elementárními makroekonomickými ukazateli Ruska.

HDP

Graf č. 12 ilustruje HDP Ruska ve stálých cenách z roku 2008 v miliardách amerických dolarů. Ruská federace od roku 2005 až do roku 2008 vykazovala stabilní ekonomický nárůst v meziročním průměru 7,3%. V roce 2009 ruské hospodářství vykázalo propad o 7,8% oproti roku 2008 vlivem světové hospodářské a finanční krize. Ekonomika ruské federace se v porovnání s evropskými zeměmi rychle vzpamatovala a hned v roce 2010 se těšila 4,3% růstu HDP oproti roku 2009. Stejně meziroční tempo růstu bylo zaznamenáno i v roce 2011. V roce 2012 se růst ruského hospodářství sice zpomalil, ale i přesto dosahuje vysokých hodnot (3,7%). Můžeme konstatovat, že Ruská federace patří mezi silné ekonomiky. Rusko sice bylo zasaženo světovou hospodářskou a finanční krizí, ale rychle se z ní dostalo a nadále dosahuje vysokého meziročního nárůstu HDP. Toto tvrzení jen potvrzuje fakt, že Ruská federace je členem hospodářského uskupení tzv. BRICS.⁵³ Podle MMF se Ruská federace v žebříčku HDP na obyvatele v roce 2011 umístilo na padesátém pátém místě na světě.

⁵³ BRICS je zkratkovité označení společného hospodářského uskupení Brazílie, Ruska, Indie, Číny a Jižní Afriky. Byl poprvé použit Jimem O'Neilem z investiční banky Goldman Sachs v roce 2001; tehdy ještě jako BRIC – Jižní Afrika přistoupila k uskupení v prosinci 2010 a formálně byla uvedena v členství 18. února 2011. Podle názoru banky se mají tyto ekonomiky v roce 2050 vzhledem ke svému rychlému růstu stát dominantními ekonomikami světa.

Graf č. 12 - HDP Ruska ve stálých cenách z roku 2008 v miliardách USD



Zdroj: IMF, World Economic Outlook 2012.

Import/export zboží

Z grafu č. 13 můžeme zaznamenat procentuální vývoj objemu ruského importu a exportu. Meziroční nárůst importu Ruské federace dosahuje poměrně vysokých hodnot. V roce 2009 jak import tak export zaznamenaly propad. Import se dokonce propadl o více než 31% oproti roku 2008 a již o rok později v roce 2010 se import meziročně vyšvihl o 27,1%. Export se v roce 2010 oproti roku 2009 zvýšil o 8,4%. Od roku 2010 import i export zaznamenává pokles. Saldo obchodní bilance Ruské federace v roce 2011 vykazovalo přebytek 162,33 miliard USD. Přestože meziroční nárůst importu je značně vyšší než export, tak v nominálních hodnotách export stále převyšuje import a obchodní bilance Ruska je přebytková avšak s klesajícím trendem.

Graf č. 13 - Procentuální změna objemu importu/exportu Ruska

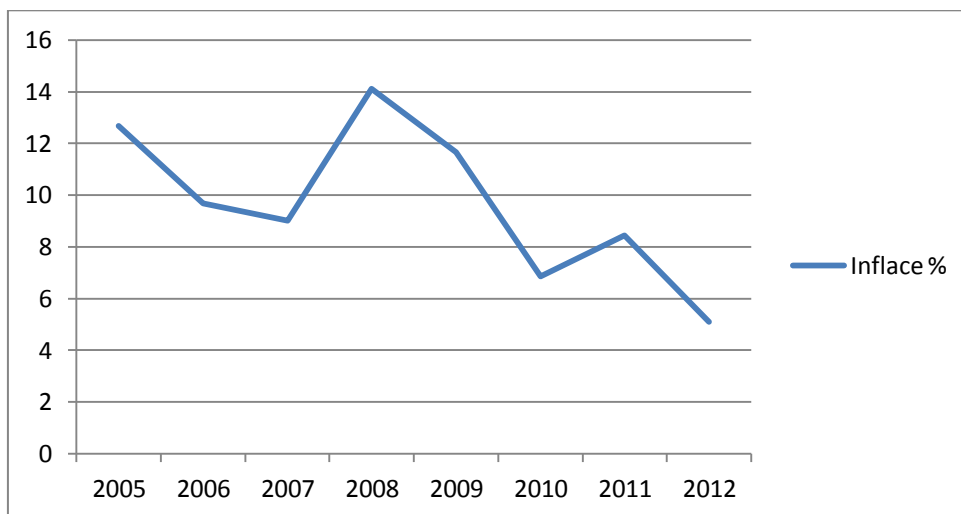


Zdroj: IMF, World Economic Outlook 2012.

Inflace

Graf č. 14 ukazuje vývoj inflace v Ruské federaci za posledních osm let. V roce 2005 inflace v Rusku dosahovala 12,6% a do roku 2007 klesala a dosáhla průměrné hodnoty 9%. V dalším roce 2008 prudce narostla a dosáhla svého osmiletého maxima 14,1%. Od roku 2009 pak inflace stabilně klesala a v roce 2012 se ustálila na 5,1%. V porovnání s ostatními evropskými zeměmi je inflace v Rusku sice vysoká, ale vykazuje klesající trend, a tak by v budoucích letech neměla ohrožovat ruskou ekonomiku.

Graf č. 14 - Průměrná roční inflace v Rusku



Zdroj: IMF, World Economic Outlook 2012.

Směnný kurz RUB/CZK

Kurz ruského rublu (100) vyjádřený v českých korunách v obrázku č. 13 je důležitým ukazatelem pro české exportéry exportující své zboží či služby do Ruské federace. Od roku 2005 do roku 2010 můžeme vypořádat posílení české koruny. Ke konci roku 2009 dosáhl kurz svého osmiletého minima 56,3 CZK za 100 RUB. V dalších letech kurz osciluje kolem hodnoty 60 CZK za 100 RUB. V lednu 2013 dosahuje hodnoty 63,3 CZK za 100 RUB. Toto dlouhodobé posílení české koruny vůči ruskému rublu není příliš výhodné pro české exportéry vyvážející své produkty do Ruska, avšak můžeme zaznamenat mírné znehodnocení koruny v roce 2013.

Obrázek č. 13 - Směnný kurz RUB/CZK



Zdroj: ČNB

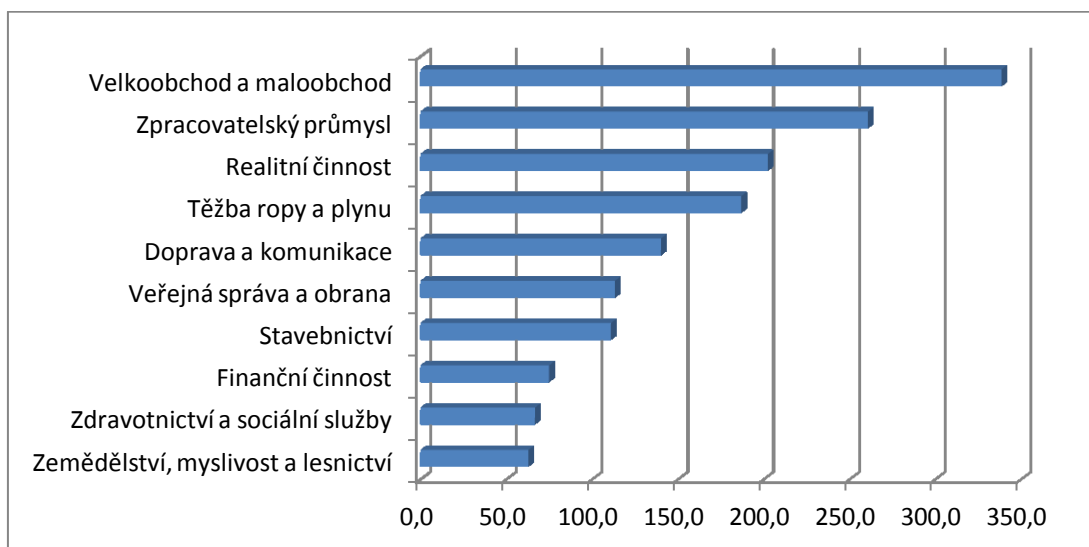
Ropný průmysl v Ruské federaci

Těžební průmysl byl čtvrtým největším zdrojem HDP Ruska v roce 2012 a druhým největším průmyslovým odvětvím, které tvořilo necelých deset procent HDP v roce 2012, viz graf č. 15. Jelikož je Rusko jedním z největších světových ropných exportérů, tak právě ropný průmysl zajišťuje Rusku kladnou obchodní bilanci. Rusko patří mezi největší tři producenty ropy na světě a v březnu roku 2012 se dramaticky přiblížil k hodnotě výtěžnosti ropy Saudské Arábii. Ropa je těžena nejvíce v západní Sibiři na tzv. onshore platformách. Nicméně výtěžnost ropy na pevnině postupně klesá a na Rusko je kladen tlak na exploraci nových ropných ložisek především v arktických vodách na severu a v Kaspickém moři na jihu země. Prezident Vladimír Putin se nechal slyšet, že země bude potřebovat přes

280 miliard amerických dolarů, aby Rusko udrželo výtěžnost ropy do roku 2020.⁵⁴ Ruská vláda si je dobře vědoma důležitosti přílivu zahraničních investic do země a tak změnila některé regulace, které znemožňovaly exploraci ropy v Arktických vodách.⁵⁵ Tyto podněcovací impulzy vedly ke vzniku různých aliancí mezi státními podniky a zahraničními giganty. Příkladem je společnost TNK-BP, což je joint venture mezi britskou BP Ltd. a ruskou Alfa Access Renova. Dalším příkladem je společnost Naryanmarneftegaz, vzniklá z joint venture mezi Lukoil a americkou ConocoPhillips Ltd.

„Přes tento pozitivní krok korupce, nekompetence a byrokratické tahanice stále tlačí ruskou produkci hluboko pod svým potenciálem. V minulosti hodně zahraničních investorů a partnerů, kteří do Ruska přišli, se spálilo. Jejich majetek byl znárodněn zkorumpovanou ruskou vládou,“ řekl Andrew Neff, senior analytik pro energii společnosti IHS.⁵⁶

Graf č. 15 - Složení HDP Ruska deseti největších odvětví v roce 2012 v miliardách USD



Zdroj: Federal State Statistics Service 2013

⁵⁴ MEANS, Erik. Russia needs \$280bn for stable flows. *Upstream: global oil & gas newspaper* [online]. 2010, s. 1 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.upstreamonline.com/live/article234618.ece>

⁵⁵ KRAUSS, Clifford. Exxon and Russia's Oil Company in Deal for Joint Projects. *The New York Times* [online]. 2012, s. 1 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: http://www.nytimes.com/2012/04/17/business/energy-environment/exxon-and-russian-oil-company-agree-to-joint-projects.html?_r=2&

⁵⁶ FIN, Al. Corruption, Incompetence and Bureaucracy Holding Back Russian Oil Production. *Oil Price: Oil and Energy news* [online]. 2011, s. 1 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://oilprice.com/Energy/Crude-Oil/Corruption-Incompetence-And-Bureaucracy-Holding-Back-Russian-Oil-Production.html>

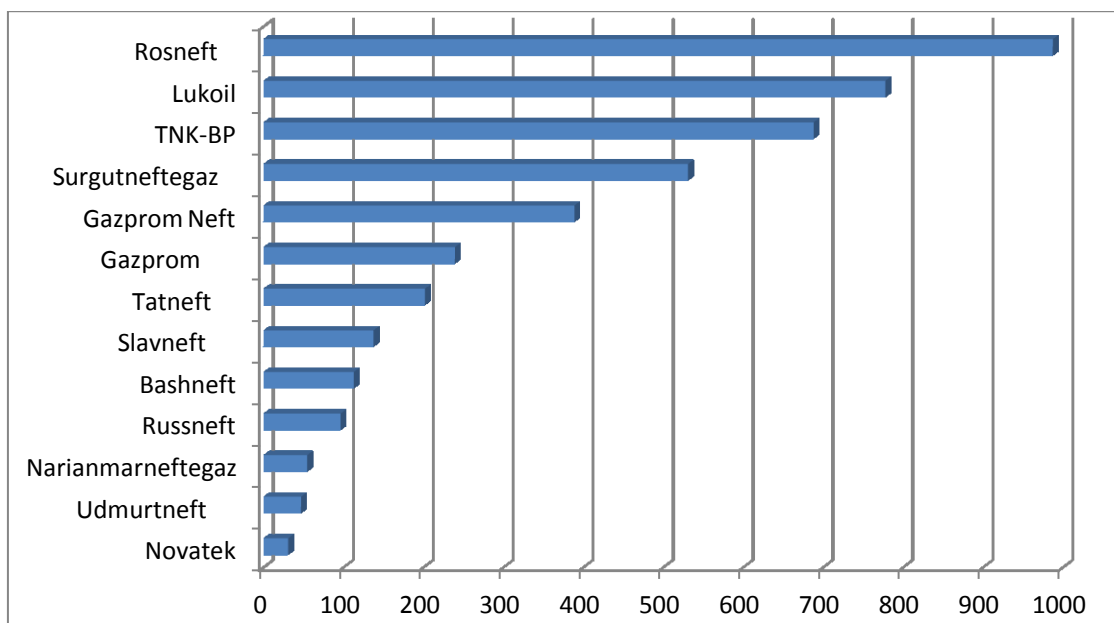
Společnosti působící v ropném průmyslu

V této kapitole jsou identifikovány klíčové společnosti, které působí v ruském ropném průmyslu. Ropný průmysl v Ruské federaci je v rukou několika národních společností s limitovaným podílem mezinárodních ropných společností. Jedná se o akciové společnosti s většinovým podílem státu, který chce mít tento strategický sektor pod svou kontrolou. Tyto společnosti pak sami vykonávají aktivity ve value chain jako je např. explorace a těžební vrtání. V Rusku je jen několik firem, které působí jako EPC contractor. Může to být dáno tím, že státní firmy si chtějí vybírat dodavatele sami, nebo ruské firmy nemají potřebné know-how pro integraci. Dalším ztížením při hledání a získávání informací byla neochota některých ruských firem odpovédět na otázku týkající se jména jejich smluvních partnerů, kteří provádějí některé práce jako je těžební vrtání, engineering apod. Z těchto důvodů je identifikováno méně společností působících v ruském ropném průmyslu, než tomu bylo v Norsku a Spojeném království. Value chain bude mít stejný počet článků jako ve Spojeném království.

Operators v Rusku

Graf č. 16 ilustruje největší operators v Rusku a jejich produkce barelů ropy v roce 2011. Největší společností je Rosneft s téměř miliardovou produkcí barelů ropy. Rosneft je s 75% vlastněn Ruskou federací. Druhým největším operators je Lukoil, vlastněný 75,9% bankou ING. TNK-BP, třetí největší společností co do počtu produkce ropy, je joint venture mezi britskou BP Ltd. a ruskou Alfa Access Renova. Ruský gigant Gazprom rozhodně patří mezi největší producenty ropy v Rusku s produkcí více než 600 milionů barelů ropy v roce 2011 spolu s jeho dceřinou společností Gazprom Neft.

Graf č. 16 - Produkce ropy operators v Rusku v roce 2011, milliony barelů



Zdroj: webové stránky společností

EPC contractor v Rusku

EPC je akronym pro engineering, procurement a construction. Jsou to společnosti, které jsou zmocněny ropnými konglomeráty (operators) pro vykonání komplexních projekčních návrhů, technologií, dodávky technologických zařízení včetně nákupu potřebných materiálů, nasmlouvání dalších subdodavatelů, montáže, uvedení do provozu, zkoušek, technické podpory pro ropné vrty, onshore a offshore plošiny. Cílem kapitoly je identifikovat největší EPC contractor v Rusku. Jak jsem již v kapitole předtím avizoval, počet identifikovaných EPC contractor je nulový. Tento fakt potvrzují slova Yuryje Komarova, vicepresidenta společnosti Stroygazconsulting:

„Jedním z klíčových problémů dnešní doby ruského podnikání v oblasti ropy a plynu je nedostatek společností, které mohou být EPC contractors. Jinými slovy, nejsou zde žádné firmy, které mohou provádět celou řadu práce jako: řízení

projektu, engineering, nákup materiálu (včetně výrobního zařízení) a samotnou instalaci.⁵⁷

Následující informace pocházejí z internetových stránek ropných společností, agentur působících v ruském ropném průmyslu nebo z ruských médií.

Je zde jedna ruská společnost, která má ambice stát se první EPC společností pro ropný průmysl v Ruské federaci - Stroygazconsulting (SGC)

Stroygazconsulting Group of Companies (SGC)

Je největší stavební společností v Ruské federaci. Čítá přes 60 000 zaměstnanců. Její hlavní podnikatelská jednotka je konstrukce pro ropný průmysl, kompresní stanice, ropovody, mosty a těžké konstrukce. Spolupracovala s ropnými společnostmi, jako je Gazprom, Lukoil, Nord Stream AG.

Specializované firmy v Rusku

Průzkum ložiska a těžební vrtání

Obrázek č. 14- Průzkum ložiska a těžební vrtání



Zdroj: Ernest & Young, The Norwegian Oilfield Service Analysis 2011.

Identifikované společnosti:

1. Eurasia Drilling Company Limited (EDC)
2. Weatherford Ltd.
3. Eriell group, s.r.o.
4. Hilong Group's
5. PNG Drilling Company
6. Burovoya Kompaniya Eurasia (BKE)

⁵⁷ Stroygazconsulting aims to be first Russian EPC contractor. In: *Stroygazconsulting* [online]. [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: http://www.sgc.ru/en/press-room/media-about-us/item.wbp?article_id=71b801fc-8b8d-4e71-af56-050204b09bc8&from=01/01/2000&to=02/13/2012

7. Zarubezhneft
8. Slavneft
9. Integra Group
10. Imperial Energy
11. Varyeganneft

Engineering, výroba a instalace

Obrázek č. 15 - Engineering, výroba a instalace



Zdroj: Ernest & Young, The Norwegian Oilfield Service Analysis 2011.

Identifikované společnosti:

1. Morneftegazproject, JSC
2. OAO VNIPIneft
3. MRK-Engineering Ltd.
4. CNPC
5. RusGazEngineering Group
6. SNC-Lavalin

4.2 Stavební průmysl

Stavební průmysl je dalším oborem, který předpokládá použití kovaných bezešvých trubek pro zátěžové konstrukce. Cílem této kapitoly je poskytnout základní informace o stavebním průmyslu v Evropě a identifikovat největší evropské stavební společnosti. Na rozdíl od ropného průmyslu nebude prováděna makroekonomická analýza zemí, jelikož stavební průmysl je rozšířen prakticky ve všech zemích světa a přední stavební společnosti působí mezinárodně.

4.2.1 Stavební průmysl v Evropě

Stavební průmysl patří mezi odvětví, které bylo zasaženo světovou hospodářskou a finanční krizí z roku 2008 nejvíce. Podle nejnovějších dat ze statistického úřadu Evropské unie – Eurostatu publikovaných 19. února 2013 se Evropský stavební sektor i nadále potýká s úpadkem, viz tabulka č. 2. Stavebnictví v zemích evropské sedmadvacítky se ve třetím čtvrtletí roku 2012 meziročně propadlo o 6,3 %. Největší úpadek stavebního průmyslu ve třetím čtvrtletí zaznamenalo Řecko (-35,3 %) následované Portugalskem (-18,1%) a Kypr (-17,1%). Naopak pobaltské země Estonsko a Lotyšsko zaznamenávají meziroční nárůst výstupu stavebního sektoru ve třetím čtvrtletí roku 2012, a to o 8,3% v případě Lotyšska a dokonce o 14,6% v případě Estonska. Jednociferný meziroční nárůst ve třetím čtvrtletí 2012 vykazuje také Rakousko (5,2%), Belgie (1,8%) a Maďarsko (1,1%), které však v následujícím čtvrtletí 2012 vykazuje meziroční propad výstupu stavebnictví o 5,6 %.

Budoucí vyhlídky stavebního průmyslu na starém kontinentu taktéž nejsou nikterak pozitivní. Podle magazínu *International Construction* stavební sektor v Evropě v roce 2013 zaznamená i nadále propad meziročně o 2,5%. Až v roce 2014 se má dostavit první nárůst evropského stavebnictví, a to o 1% oproti roku předcházejícím. Pesimističtější vyhlídky má Ludwig Dorffmeister z německého výzkumného institutu IFO, který předpovídá mírné oživení stavebního sektoru na evropském kontinentu až v roce 2015.⁵⁸

⁵⁸ SLEIGHT, Chris. Euroconstruct sceptical on 2014 recovery. *KHL Group* [online]. 2012, s. 1 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.khl.com/magazines/international-construction/detail/item81488/Euroconstruct-sceptical-on-2014-recovery>

Tabulka č. 2 - Roční procentuální změna výstupu stavebnictví zemí EU v roce 2012 na čtvrtletní bázi

Země	Q1 2012	Q2 2012	Q3 2012	Q4 2012
EU27	-5,3	-6,2	-6,3	-6,1
Belgie	9,8	2,6	1,8	-
Bulharsko	-2,3	0,9	0,6	-2,2
Česká republika	-9,5	-4,5	-4,4	-8,4
Dánsko	-1,5	-11,4	-11,1	-
Německo	-4,1	-0,2	0,6	-2,4
Estonsko	27,9	30	14,6	-
Irsko	-10,6	-5,9	-13,3	-
Řecko	-9,8	-28,6	-35,3	-
Španělsko	-9,8	-13,6	-5,6	5,8
Francie	-5,1	-1,6	-2,2	-3,3
Itálie	-13,8	-13,8	-14,1	-
Kypr	-16,7	-24,7	-17,1	-
Lotyšsko	28,5	26,9	8,3	9,3
Litva	8	0	-11,6	-16,1
Lucembursko	-9,7	-6	-2,3	-
Maďarsko	-11	-10,3	1,1	-5,6
Malta	-1,9	-4,1	0,6	-
Nizozemsko	-8,9	-8,3	-6,8	-10,2
Rakousko	-0,8	1,1	5,2	-
Polsko	14	2,9	-10,7	-12,6
Portugalsko	-13,8	-17,7	-18,1	-18,4
Rumunsko	2,6	9,7	-1,4	-6,7
Slovinsko	-17,6	-16,5	-12,8	-20,5
Slovensko	-9,7	-11,6	-13,1	-13,2
Finsko	4,2	-2,5	-2,9	-
Švédsko	13,4	6,1	0,3	-
Spojené království	-5,1	-9,1	-10,4	-9,1

Zdroj: Eurostat, Newsrelease Euroindicators, únor 2013.

4.2.2 Největší stavební společnosti V Evropě

V tabulce č. 3 jsou uvedeny největší stavební společnosti v Evropě podle dosažených tržeb v roce 2011. Největšími hráči stavebního odvětví na evropském kontinentu jsou společnosti z Francie, Španělska a Spojeného království. Více informací o identifikovaných stavebních společnostech najdete v příloze č. 4.

Tabulka č. 3 - 50 největších evropských stavebních společností dle tržeb v roce 2011:

#	Název společnosti	Původ	Tržby v mil. € (2011)
1	Vinci SA	Francie	36 956
2	Bouygues SA	Francie	32 706
3	Activ. de Constr. y Serv. SA (ACS)	Španělsko	28 472
4	Hochtief AG	Německo	23 282
5	Strabag SE	Rakousko	14 326
6	Eiffage SA	Francie	13 732
7	Skanska AB	Švédsko	13 149
8	Balfour Beatty PLC	Spojené království	12 715
9	Fomento de Constr. y Contratas SA (FCC)	Španělsko	11 755
10	Bilfinger Berger AG	Německo	8 209
11	Koninklijke BAM Groep NV	Nizozemsko	7 920
12	Ferrovial SA	Španělsko	7 446
13	Acciona SA	Španělsko	6 646
14	Carillion PLC	Spojené království	5 820
15	NCC AB	Švédsko	5 818
16	Obrascon Huarte Lain SA (OHL)	Španělsko	4 870
17	Peab AB	Švédsko	4 822
18	Yit Oyj	Finsko	4 382
19	Sacyr Vallehermoso SA	Španělsko	3 949
20	Enka Insaat Ve Sanayi AS	Turecko	3 619
21	Morgan Sindall PLC	Spojené království	2 566
22	Kier Group PLC	Spojené království	2 477
23	Barratt Developments PLC	Spojené království	2 375
24	Heijmans NV	Nizozemsko	2 361
25	Astaldi SPA	Itálie	2 354
26	Veidekke ASA	Norsko	2 275
27	Lemminkäinen Oyj	Finsko	2 274
28	Porr Group	Rakousko	2 212
29	Mota Engil Sgps SA	Portugalsko	2 176
30	Interserve PLC	Spojené království	2 129
31	Impregilo SPA	Itálie	2 108
32	Taylor Wimpey PLC	Spojené království	2 083
33	Implem AG	Švýcarsko	2 047
34	Persimmon PLC	Spojené království	1 769
35	Galliford Try PLC	Spojené království	1 498
36	Interior Service Group PLC	Spojené království	1 396
37	Ballast Nedam NV	Nizozemsko	1 382
38	Keller Group PLC	Spojené království	1 330
39	JM AB	Švédsko	1 329
40	Teixeira Duarte Engenharia Construção SA	Portugalsko	1 263
41	MT Højgaard	Dánsko	1 249
42	Bauer Aktiengesellschaft	Německo	1 220
43	Ellaktor SA	Řecko	1 204
44	Polimex Mostostal SA	Polsko	1 171
45	Costain Group PLC	Spojené království	1 136
46	Trevi Group	Itálie	1 061
47	Bellway PLC	Spojené království	1 029
48	Grupo Soares da Costa SGPS SA	Portugalsko	873
49	Grupo Empresarial San Jose SA	Španělsko	752
50	J&P-Avax SA	Řecko	695

Zdroj: Deloitte, EPoC 2011, 2012.

Bloomberg, Market Data, 2013.

Země evropské sedmadvacítky se zavázaly snížit závislost na vyčerpatelných zdrojích. Konkrétním cílem je 20%-ní podíl využití energie z obnovitelných zdrojů vůči všem zdrojům energie do roku 2020.⁵⁹ V dubnu 2010 GDF Suez Energie Polska zadala zakázku stavební společnosti Foster Wheeler Ltd. pro výstavbu světově největší elektrárny spalující biomasy. Konkurenční společnost Vítkovic Hammering a.s. v oblasti kovaných trubek - Vallourec group dodal na tuto výstavbu 2,3 tun bezešvých trubek vysoké kvality, které se přednostně používaly v extrémně zátěžových oblastech elektrárny. Z toho 1,596 tun bylo přímo použito ve spalovací komoře a zbývajících 720 tun bylo použito pro vysokotlaké vedení páry. Další kapitolou v této diplomové práci bude identifikace stavebních společností, které se specializují na stavbu elektráren a rafinerií v Evropě.⁶⁰

⁵⁹ Evropská Unie. Sdělení komise EU: Energetická účinnost: plnění 20% cílové hodnoty. In: *Komise evropských společenství*. Brusel, 13.11.2008, KOM(2008) 772. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0772:FIN:CS:PDF>

⁶⁰ VOLLRATH, Klaus. Poland looks to power from biomass. *V&M Report*. červen 2011, č. 27.

4.2.3 Stavební společnosti budující rafinerie a elektrárny v Evropě

Cílem této kapitoly je identifikovat stavební společnosti, které staví zátěžové konstrukce v Evropě, jako jsou rafinerie, elektrárny zvláště pak ty, které spalují biomasy. Rafinerie a elektrárny na biomasy využívají vysokotlaké vedení kapaliny a proto jsou tlustostěnné kované trubky nezbytnou součástí. Většina těchto organizací jsou tzv. EPC společnostmi. Některé uvedené společnosti se také věnují stavbě ropných plošin a jsou již uvedeny v této diplomové práci v kapitole o ropném průmyslu.

Tabulka č. 4 - Identifikované společnosti, které staví rafinerie, elektrárny v Evropě

#	Název společnosti	Původ	Tržby v mil. € (2011)
1	Bechtel Inc.	USA	25 421,8
2	Fluor Corporation Inc.	USA	18 012,5
3	Saipem Ltd.	Itálie	12 593,0
4	Areva SA	Francie	8 872,0
5	Jacobs Engineering Group Inc.	USA	7 997,6
6	Technip S.A.	Francie	6 813,0
7	Metso Oyj	Finsko	6 646,0
8	ALPINE Bau Deutschland AG	Německo	3 620,5
9	Maire Tecnimont S.p.A.	Itálie	2 646,0
10	Foster Wheeler AG	Švýcarsko	2 020,8
11	Kværner Stord AS	Norsko	1 848,9
12	Decmil Group Ltd.	Rakousko	556
13	Severfield-Rowen PLC	Spojené království	308
14	Merco Ehitus AS	Estonsko	219
15	Energoprojekt SA	Srbsko	205
16	Lagan Construction Ltd.	Irsko	177,5
17	Brembana & Rolle S.p.A.	Itálie	60,0
18	Pörner Group	Rakousko	53,0
19	Teknotes AS	Turecko	0,8
20	Chemoprojekt, a.s.	Česká republika	N/A
21	APi Construction company Inc.	Spojené království	N/A
22	APS Engineering Company S.p.A.	Itálie	N/A
23	Kraftanlagen München.	Německo	N/A

Zdroj: Webové stránky společností

5. Komplexní zhodnocení výsledků analýzy

Cílem této kapitoly je zhodnotit výsledky analýzy v předchozích kapitolách. Na základě informací od asociace pro kovací výrobky (Forging Industry Association) a mezinárodní asociace pro bezešvé trubky (International Tube Association) bylo zjištěno, že ropný průmysl (těžba) a stavební průmysl zátěžových konstrukcí, soustav jsou obory, které využívají kované trubky.

5.1 Ropný průmysl

Ropný průmysl patří mezi nejvíce využívaný průmysl pro získávání primární energie na světě. Podle údajů OPEC (organizace zemí vyvážející ropu) bude ropa do roku 2035 i nadále důležitým a nejvyužívanějším zdrojem primární energie, viz. obrázek č. 4. Mezi největší producenty ropy v Evropě patří Rusko (10.210.000 barelů za den v roce 2012), Norsko (1.998.000 barelů za den v roce 2011) a Spojené království (1.099.000 barelů za den v roce 2011).⁶¹

Ropný průmysl je klíčovou záležitostí Norské ekonomiky a v roce 2011 ropný průmysl představoval 25,6% HDP Norska. Norské společnosti byly vlídné k poskytování informací a vládní agentura Norwegian Petroleum Directorate poskytuje cenné informace na svých webových stránkách.

Ropný průmysl ve Spojeném království není klíčovým odvětvím – přidaná hodnota ropného průmyslu čítá 2% HDP Spojeného království a od roku 2006 zaznamenává ropný průmysl značný úpadek. Právě od tohoto roku je Spojené království čistým dovozcem ropy a nejvíce jej zásobuje Norsko (přes 5 milionů barelů ropy ročně), viz graf č. 10.

Ropný průmysl v Ruské federaci hraje poměrně velkou roli v hospodářství země. Přidaná hodnota ropného průmyslu činí kolem 11% HDP Ruska. Podobně jak stoupá HDP Ruska, stoupá i výtěžnost ropy ve federaci a je zde velký potenciál do budoucna. Ruská vláda pomalu odstraňuje regulace znemožňující exploraci ropy v arktických vodách. Největším problémem Ruska je korupce, nekompetence a byrokracie. Při získávání informací jsem narazil na neochotu a neustálé přepojování na ostatní pracovníky ve společnosti. Taktéž ruské ropné společnosti

⁶¹ *The World Factbook: Country Comparison: Crude Oil - Production* [online]. [cit. 2013-04-17]. ISSN 1553-8133. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2241rank.html#top>

nemají některé dokumenty (výroční zprávy, účetní závěrky) na svých webových stránkách anebo je mají v ruském jazyce.

5.1.1 Ranking zemí pro vstup společnosti Vítkovice Hammering a.s.

Za účelem komplexního zhodnocení získaných informací o ropném průmyslu v jednotlivých zemích a jejich fundamentálních makroekonomických ukazatelů jsem vytvořil hodnotící tabulku č. 5. Vytvořil jsem dvě hlavní kategorie kritérií: Informace z makroekonomické analýzy a informace o ropném průmyslu. Každému kritériu jsem přidělil váhu podle jeho důležitosti. Přičemž součet vah jednotlivých kritérií z makroekonomické analýzy představuje 40% celkových vah a součet vah kritérií z ropného průmyslu představuje 60% celkových vah. Ke každému kritériu ve vybraných zemích byla přidělena míra 1-5. Míra 1 znamená nejhorší výsledek a míra 5 naopak výsledek nejlepší. Výsledné body jednotlivých kritérií ve vybraných zemích jsou dány součinem vah a měr. Země s nejvyšším počtem celkových vážených bodů z makroekonomické analýzy a z ropného průmyslu je nejatraktivnější pro vstup společnosti Vítkovice Hammering a.s. na trh s kovanými trubkami pro ropný průmysl.

Tabulka č. 5 - Hodnotící tabulka jednotlivých zemí ropného průmyslu

Kritérium	Váha	Norsko		Spojené království		Rusko	
<u>Makroekonomická analýza</u>	%	míra	body	míra	body	míra	body
HDP	15	3	45	3,5	52,5	4,5	67,5
Import/export	9	2	18	3	27	4	36
Inflace	6	2	12	4	24	4	24
Směnný kurz	10	5	50	2	20	2	20
Celkové body makr. analýza	40		125		123,5		147,5
<u>Ropný průmysl</u>	%	míra	body	míra	body	míra	body
Množství produkce ropy	20	3	60	2	40	5	100
GVA ropného průmyslu k HDP	10	5	50	2	20	4	40
Počet poten. identifik. zákazníků	30	5	150	4	120	3	90
Celkové body ropný prům.	60		260		180		230
Celkové body makr.analýza + ropný prům.			385		303,5		377,5

Zdroj: tabulka autora

Nejatraktivnější zemí pro společnost Vítkovice Hammering a.s. v oblasti kovaných trubek pro ropný průmysl je:

1. Norsko, 385 bodů.
2. Rusko, 377,5 bodů.
3. Spojené království, 303,5 bodů.

5.1.2 Hodnocení potenciálních zákazníků v ropném průmyslu

Cílem této kapitoly je v Norsku, Spojeném království a v Rusku seřadit patnáct nejdůležitějších potenciálních zákazníků pro Vítkovice Hammering a.s. v oblasti kovaných trubek pro ropný průmysl. Při sestavení tohoto žebříčku byly využity reference společnosti, obrat a dostupnost těchto informací. Více informací o těchto společnostech najdete v příloze č. 1, 2 a 3.

Norsko

1. Aker Solutions ASA
2. National Oilwell Varco Norway AS
3. Schlumberger Norge AS
4. Halliburton AS
5. Baker Hughes Norge AS
6. Transocean Offshore (North Sea) LTD NUF
7. Seadrill Offshore AS
8. Kvaerner Stord AS
9. Technip Norge AS
10. Aibel AS
11. Subsea 7 AS
12. Archer AS
13. Dolphin Drilling AS
14. Weatherford Petroleum Consultants AS
15. Odfjell drilling

Rusko

1. Eurasia Drilling Company Limited (EDC)
2. CNPC
3. Weatherford Ltd.
4. Stroygazconsulting Group of Companies (SGC)
5. Eriell group, s.r.o.
6. Hilong Group's
7. SNC-Lavalin
8. PNG Drilling Company
9. Burovoya Kompaniya Eurasia (BKE)

10. Zarubezhneft
11. Slavneft
12. Integra Group
13. Imperial Energy
14. Varyeganneft
15. MRK-Engineering Ltd.

Spojené království

1. Schlumberger Oilfield UK Plc
2. Saipem Ltd.
3. Cameron Ltd.
4. Baker Hughes Ltd.
5. Halliburton Manufacturing and Services Ltd.
6. Dolphin Drilling Ltd.
7. Transocean Drilling UK Ltd.
8. National Oilwell Varco UK Ltd.
9. Diamond Offshore Drilling (UK) Ltd.
10. Expro North Sea Ltd.
11. Petrofac Ltd.
12. Technip Ltd.
13. Worley Parsons Ltd.
14. SNC Lavalin Ltd.
15. CBI Ltd.

5.2 Stavební průmysl v Evropě

Stavební průmysl patří mezi odvětví, ve kterém se využívají kované trubky. Tento průmysl byl jedním z nejvíce zasažených světovou hospodářskou krizí a pokles zaznamenává i v roce 2013. Podle Eurostatu se stavebnictví v Evropě ve třetím čtvrtletí meziročně propadlo o 6,3%. Nejvíce zasažené státy jsou: Řecko, Portugalsko, Kypr. Naopak Estonsko a Lotyšsko zaznamenávají meziroční nárůst výstupu stavebního sektoru ve třetím čtvrtletí roku 2012, a to o 8,3% v případě Lotyšska a o 14,6% v případě Estonska. Meziroční nárůst ve třetím čtvrtletí 2012 vykazuje také Rakousko (5,2%), Belgie (1,8%) a Maďarsko (1,1%). Budoucnost stavebního průmyslu není nikterak slibná. Podle Ludwiga Dorffmeistera z německého výzkumného institutu IFO se stavební sektor v Evropě mírně oživí až v roce 2015. Přes tento pokles stavebního průmyslu jsou zde společnosti, které finanční krizi pociťují jen nepatrně. Jsou to společnosti, které mají silnou kapitálovou zásobu a jejich tržby v roce 2011 dosahují desítek miliard Eur. Je to padesátka největších stavebních společností dle dosažených tržeb v roce 2011 v kapitole 4.2.2.

5.2.1 Hodnocení potenciálních zákazníků v evropském stavebním průmyslu

Cílem hodnocení potenciálních zákazníků ve stavebním průmyslu v Evropě v oblasti kovaných trubek je seřadit 25 stavebních společností podle důležitosti pro společnost Vítkovice Hammering a.s. s ohledem na reference (zátěžové konstrukce) a dosažené tržby v roce 2011. Více informací o těchto společnostech najdete v příloze č. 4.

1. Bilfinger Berger AG
2. Yit Oyj
3. Enka Insaat Ve Sanayi AS
4. Interserve PLC
5. Activ. de Constr. y Serv. SA (ACS)
6. Vinci SA
7. Strabag SE
8. Eiffage SA
9. Bouygues SA
10. Balfour Beatty PLC
11. Fomento de Constr. y Contratas SA (FCC)
12. Koninklijke BAM Groep NV
13. J&P-Avax SA
14. Acciona SA
15. NCC AB
16. Polimex Mostostal SA
17. Trevi Group
18. Veidekke ASA
19. Porr Group
20. Implen AG
21. Galliford Try PLC
22. Keller Group PLC
23. Teixeira Duarte Engenharia Construções SA
24. MT Højgaard
25. Bauer Aktiengesellschaft

V kapitole 4.2.3. bylo identifikováno 23 stavebních společností budující rafinerie a elektrárny v Evropě. Tyto společnosti využívají vysokotlaké vedení kapaliny a tlustostěnné kované trubky jsou nezbytnou součástí. Proto tyto identifikované společnosti jsou důležitými potenciálními zákazníky pro společnost Vítkovice Hammering a.s. a nebudou seřazeny dle důležitosti, jelikož všechny uvedené společnosti mají za sebou srovnatelné reference v budování rafinerií či elektráren. Kritérium pro důležitost by tedy spočívalo pouze ve výši dosažených tržeb a takto již jsou společnosti seřazeny v tabulce č. 4 na str. 63.

6. Vlastní doporučení pro management společnosti

Produkt společnosti Vítkovice Hammering a.s., s nímž chce prorazit na nové trhy, již na trhu existuje. Společnost může nalákat zákazníky na svou historii, nejnovější technologii kování, kvalitu a nižší cenu. Nejprve doporučuji managementu společnosti Vítkovice Hammering a.s. začít nabízet kované trubky na ropný průmysl v Norsku poté v Rusku a naposled ve Spojeném království. Vítkovice Hammering a.s. by měla přednostně kontaktovat seřazené společnosti v jednotlivých zemích dle důležitosti v kapitole 5.1.2. Kontakt by měl být nejprve telefonický (nákupní oddělení) a poté doporučuji poslat prezentaci portfolia společnosti Vítkovice Hammering a.s. s vyzdvižením nové investice do nejmodernějšího rychlokovadla s produkcí kovaných trubek různých parametrů. V zemích, kde společnost Vítkovice Hammering a.s. má své obchodní zastoupení, doporučuji osobní návštěvu jednotlivých organizací. Aby se Vítkovice Hammering a.s. dostaly co nejrychleji do podvědomí firem působících v ropném průmyslu, měly by se účastnit některého z následujících výstav:

Norsko, Bergen

19.06. 2013 - 20.06. 2013

Underwater Technology Conference (UTC) 2013

<http://utc.no/>

Rusko, Moskva

25.06. 2013 - 28.06. 2013

MIOGE 2013

<http://www.mioge.com/>

Norsko, Stavanger

19.08. 2013 - 21.08. 2013

ONS Norway 2013

<http://www.ons.no/>

Spojené království, Aberdeen

03.09. 2013 - 06.09. 2013

Offshore Europe 2013

<http://www.offshore-europe.co.uk/>

Rusko, St. Petersburg

10.09. 2013 - 13.09. 2013

RAO/CIS OFFSHORE 2013

<http://www.rao-offshore.com/>

Nizozemsko, Amsterdam
15.10. 2013 - 16.10. 2013

Offshore Energy 2013

<http://www.offshore-energy.biz/>

Rusko, Moskva
15.10. 2013 - 17.10. 2013

SPE Arctic & Extreme Environments 2013

<http://www.arcticoilgas.com/>

Norsko, Stavanger
22.10. 2013 – 24.10. 2013

Offshore Technology Days (OTD) 2013

<http://www.offshoredays.com/>

Po ropném průmyslu by se měla společnost Vítkovice Hammering a.s. zajímat o prodej produktu podnikům působícím ve stavebním sektoru v Evropě. Jelikož společnost Vítkovice Hammering a.s. již spolupracuje s některými stavebními společnostmi, tak přednostně by je měla informovat o novém rychlokovadlu a o rozšíření svého portfolia o kované trubky. Dalším krokem je pak navázání kontaktu se stavebními společnostmi seřazenými dle důležitosti pro Vítkovice Hammering a.s. v kapitole 5.2.1. Stejný postup platí i pro společnosti budující rafinerie, elektrárny uvedené v tabulce č. 4.

7. Závěr

Tato diplomová práce se zabývá teritoriální a oborovou analýzou možností prodeje bezešvých kovaných trubek. Hlavním cílem práce bylo zjistit, ve kterých oborech se uplatňují kované trubky; určit země, které jsou nejvhodnějšími kandidáty pro vstup společnosti Vítkovice Hammering a.s. s kovanými trubkami a identifikovat potenciální zákazníky Vítkovic Hammering a.s. v oblasti kovaných trubek. Dílčím cílem bylo teoreticky popsat entity jako je value chain, segmentace mezinárodního trhu a prostředí podniku, které souvisely s tématem práce a staly se východiskem pro praktickou část.

V první kapitole praktické části byla popsána společnost Vítkovice Hammering a.s. V další kapitole byla provedena analýza možnosti prodeje kovaných trubek. Výsledky analýzy ukazují, že ropný průmysl (těžba) a stavební průmysl (zátěžové konstrukce) jsou obory, ve kterých silnostěnné kované trubky mají uplatnění.

Další kapitoly byly věnovány popisu těchto dvou slibných odvětví. U ropného průmyslu byly identifikovány země, ve kterých se nejvíce těží ropa. Dále byly rozvedeny pouze evropské země produkující ropu. Tímto byla provedena segmentace teritoria. V Evropě se nejvíce těží ropa v Rusku (10.210.000 barelů za den v roce 2012), v Norsku (1.998.000 barelů za den v roce 2011) a ve Spojeném království (1.099.000 barelů za den v roce 2011). U těchto tří zemí byla provedena makroekonomická analýza, jejímž cílem bylo seznámit se s elementárními makroekonomickými ukazateli jako je HDP, import/export zboží, inflace a směnný kurz vůči koruně. V těchto vybraných zemích byla také popsána specifika ropného průmyslu, jeho potenciál a výše přidané hodnoty k HDP.

Byl identifikován a popsán value chain ropného průmyslu (upstream) a ten se stal také kritériem pro segmentaci organizací jakožto potenciálních zákazníků společnosti Vítkovice Hammering a.s. V každé z vybraných zemích byly identifikovány následující společnosti:

1. tzv. operators, které zastřešují dílčí činnosti ropného průmyslu,
2. tzv. EPC contractors, zajišťující engineering, nákup materiálu a instalaci na klíč,
3. specializované firmy, které působí ve value chain v následujících odvětvích:

- průzkum ložiska a těžební vrtání,
- rozvoj projektu,
- engineering, výroba a instalace.

Bylo vybráno deset největších specializovaných firem podle dosažených tržeb v roce 2011 v každé zemi v každém vybraném odvětví ve value chain. Více informací o všech identifikovaných společnostech najdete v příloze č. 1, 2 a 3.

Druhým slibným odvětvím pro Vítkovice Hammering a.s. v oblasti kovaných trubek je stavební průmysl. Teritoriální segmentací byla celá Evropa. Přesto, že se evropský stavební průmysl potýká s úpadkem, tak stále patří mezi největší odvětví. Kritériem pro firemní segmentaci stavebních společností v Evropě byla dosažená výše obratu společností v roce 2011. Celkem bylo identifikováno 50 stavebních společností. Dalšími potenciálními zákazníky pro společnost Vítkovice Hammering a.s. byly identifikovány stavební společnosti budující rafinerie a elektrárny v Evropě. Celkem bylo identifikováno 23 stavebních společností budující tyto zátěžové konstrukce. Více informací o všech identifikovaných společnostech najdete v příloze č. 4 a 5.

Předposlední kapitolou této práce je komplexní zhodnocení výsledků analýzy. V kapitole č. 5 byly shrnuty poznatky o ropném a stavebním průmyslu. Pro země ropného průmyslu byla vytvořena hodnotící tabulka, která zohledňovala informace jak z makroekonomické analýzy, tak i informace o ropném průmyslu. Jednotlivým kritériím byla přidělena váha a míra. Země s nejvyšším součtem vážených bodů byla nejatraktivnější pro vstup společnosti Vítkovice Hammering a.s. na trh s kovanými trubkami pro ropný průmysl. Výsledky tohoto rankingu jsou následující:

1. Norsko, 385 bodů.
2. Rusko, 377,5 bodů.
3. Spojené království, 303,5 bodů.

Dílčím cílem předposlední kapitoly bylo seřadit 15 nejdůležitějších společností pro Vítkovice Hammering a.s. působících v ropném průmyslu v Norsku, Rusku a Spojeném království a 25 nejdůležitějších stavebních společností v Evropě.

Poslední kapitolou této diplomové práce bylo vlastní doporučení pro management společnosti. Bylo doporučeno nejprve začít nabízet kované trubky na ropný průmysl v Norsku, Rusku a naposled ve Spojeném království firmám, které byly seřazeny dle důležitosti. Bylo také doporučeno navštívit minimálně jeden z osmi nabízených výstav. Pro stavební průmysl bylo doporučeno nejprve kontaktovat stávající zákazníky a informovat je o rozšíření svého portfolia o kované trubky. Poté pak kontaktovat stavební společnosti seřazené dle důležitosti v kapitole 5.2.1.

Seznam použité literatury

1. Aker Solutions to provide Cat-B well intervention services to Statoil. *Aker Solurion AS: Media: Press Releases* [online]. 2012 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.akersolutions.com/en/Global-menu/Media/Press-Releases/All/2012/Aker-Solutions-to-provide-Cat-B-well-intervention-services-to-Statoil/>
2. BÉLORGEOT, Christophe. Technip awarded a contract by Shell for the Gannet field in the North Sea. *Technip Ltd.: Press Releases* [online]. 2013. vyd. [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.technip.com/en/press/technip-awarded-contract-shell-gannet-field-north-sea>
3. BENEŠ, Vlastislav. *Zahraniční obchod: příručka pro obchodní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0558-3.
4. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
5. *Bloomberg: Business, Financial & Economic News, Stock Quotes* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.bloomberg.com/>
6. *Central Intelligence Agency: CIA* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/index.html>
7. *Česká národní banka: ČNB* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>
8. *Deloitte* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/index.htm
9. DE WIT, Bob a Ron MEYER. *Strategy: process, content, context ; an international perspective*. 4th ed. Andover, Hampshire: Cengage Learning, 2010. ISBN 978-140-8019-023.
10. *European powers of construction 2011* [online]. 2012 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Austria/Local%20Assets/Documents/Studien/TMT/European-Powers-of-Construction-2011.pdf>
11. *Eurostat: European Statistics* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

12. Evropská Unie. Sdělení komise EU: Energetická účinnost: plnění 20% cílové hodnoty. In: *Komise evropských společenství*. Brusel, 13.11.2008, KOM(2008) 772. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0772:FIN:CS:PDF>
13. FIN, Al. Corruption, Incompetence and Bureaucracy Holding Back Russian Oil Production. *Oil Price: Oil and Energy news* [online]. 2011, s. 1 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://oilprice.com/Energy/Crude-Oil/Corruption-Incompetence-And-Bureaucracy-Holding-Back-Russian-Oil-Production.html>
14. *Forging Industry Association: (FIA)* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <https://www.forging.org/>
15. GUSTAFSSON, Katarina. Statoil Awards NOK2.7 Billion Troll Contract To Aibel. *EPC Engineer: News: Oil and Gas* [online]. 2011 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.epcengineer.com/news/post/6113/statoil-awards-nok27-billion-troll-contract-to-aibel>
16. *International Monetary Fund: (IMF)* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.imf.org/external/index.htm>
17. *International Tube Association: (ITA)* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.itatube.org/>
18. KIJONKOVÁ, Eva. Strojírenské Vítkovice zprovoznilly rychlokovárnu, supermoderní provoz, jaký nemá v Evropě obdoby. *Vítkovice Machinery Group: Novinky* [online]. 2011 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://www.vitkovice.cz/news/message/detail/id/608/lang/cs/site/9>
19. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
20. KRAUSS, Clifford. Exxon and Russia's Oil Company in Deal for Joint Projects. *The New York Times* [online]. 2012, s. 1 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: http://www.nytimes.com/2012/04/17/business/energy-environment/exxon-and-russian-oil-company-agree-to-joint-projects.html?_r=2&
21. MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, © 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
22. Maintaining UK energy security. *Department of Energy & Climate Change* [online]. 2013 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/policies/maintaining-uk-energy-security--2>

23. MEANS, Erik. Russia needs \$280bn for stable flows. *Upstream: global oil & gas newspaper* [online]. 2010, s. 1 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.upstreamonline.com/live/article234618.ece>
24. More diversity in the EPC market. *Statoil Petroleum AS: News and Media* [online]. 2011 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: http://www.statoil.com/en/NewsAndMedia/News/2011/Pages/24Oct_Troll_contract.aspx
25. *Norwegian Petroleum Directorate: NPD* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.npd.no/en/>
26. *Organization of the Petroleum Exporting Countries: OPEC* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: http://www.opec.org/opec_web/en/
27. QABAZARD, Hasan. *World Oil Outlook 2012* [online]. 2012. vyd. [cit. 2013-03-22]. ISBN 978-3-9502722-4-6. Dostupné z: http://www.opec.org/opec_web/static_files_project/media/downloads/publications/WOO2012.pdf
28. *Review of the UK oilfield services industry* [online]. 2011 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: [https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/UK_Oilfield_Services_Report/\\$FILE/UK%20Oilfield%20Services%20Report%20\(May%202012\).pdf](https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/UK_Oilfield_Services_Report/$FILE/UK%20Oilfield%20Services%20Report%20(May%202012).pdf)
29. *Russian Federal State Statistics Service: FSSS* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.fsgs.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite.eng/>
30. Stroygazconsulting aims to be first Russian EPC contractor. In: *Stroygazconsulting* [online]. [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: http://www.sgc.ru/en/press-room/media-about-us/item.wbp?article_id=71b801fc-8b8d-4e71-af56-050204b09bc8&from=01/01/2000&to=02/13/2012
31. SLEIGHT, Chris. Euroconstruct sceptical on 2014 recovery. *KHL Group* [online]. 2012, s. 1 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.khl.com/magazines/international-construction/detail/item81488/Euroconstruct-sceptical-on-2014-recovery>
32. SRINIVASAN, R. *International marketing*. 3rd ed. New Delhi: PHI Learning, 2008. ISBN 978-812-0335-981.

33. SOLHOLM, Rolleiv. Kvaerner awarded major EPC contract. *The Norway Post: Doorway to Norway* [online]. 2012, s. 1 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.norwaypost.no/index.php/business/15-oil-a-gassshipping/26864-kvaerner-awarded-major-epc-contract-26864>
34. Subsea 7 S.A. Awarded Contract Offshore Norway For Gullfaks C By Statoil. *EPC Engineer: News: Oil and Gas* [online]. 2012, s. 1 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.epcengineer.com/news/post/9095/subsea-7-sa-awarded-contract-offshore-norway-for-gullfaks-c-by-statoil>
35. *Statistics Norway: SSB* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.ssb.no/en/forside.jsessionid=543BBF8730030D644A48A38B2DA66398.kpld-as-prod10>
36. *The Norwegian Oilfield Service Analysis 2011* [online]. 2011 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Oljeserviceanalysen_2011/\\$FILE/oljeserviceanalysen-2011_ny_web.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Oljeserviceanalysen_2011/$FILE/oljeserviceanalysen-2011_ny_web.pdf)
37. UK and Norway sign historic energy agreement. *Department of Energy & Climate Change* [online]. 2011 [cit. 2013-03-08]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/news/uk-and-norway-sign-historic-energy-agreement>
38. *UK National Statistics: ONS* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-14]. Dostupné z: <http://www.ons.gov.uk/ons/index.html>
39. VOLLRATH, Klaus. Poland looks to power from biomas. *V&M Report*. červen 2011, č. 27.

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
B2G	Business to Government
BP	British Petroleum
CIA	Central Intelligence Agency
ČNB	Česká národní banka
DECC	Department of Energy & Climate Change
E&P	Exploration & Production Drilling
EPC	Engineering, Procurement a Construction
EUR	Euro
FIA	Forging Industry Association
GBP	Britská libra šterlinků
HDP	hrubý domácí produkt
IFO	Institut für Wirtschaftsforschung
IMF	International Monetary Fund
IOC	Integrated Oil Company
ITA	International Tube Association
NOK	norská koruna
NPD	Norwegian Petroleum Directorate
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
RUB	Ruský rubl
UK	United Kingdom
USD	Americký dolar

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2013



Petr Zajíc

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Databáze potenciálních zákazníků - ropný průmysl – Norsko

Příloha č. 2 - Databáze potenciálních zákazníků - ropný průmysl - Spojené království

Příloha č. 3 - Databáze potenciálních zákazníků - ropný průmysl – Rusko

Příloha č. 4 - 50 největších stavebních společností v Evropě

Příloha č. 5 - Stavební společnosti budující rafinerie, elektrárny v Evropě

Databáze potenciálních zákazníků - ropný průmysl - Norsko

Název společnosti	Činnost	Tržby v mil. USD 2011	Původ	WWW
Aker Solutions ASA	EPC	6 309	Norsko	http://www.akersolutions.com/en/
Kværner Stord AS	EPC	2 400	Norsko	http://www.kvaerner.com/
Aibel AS	EPC	2 000	Norsko	http://aibel.com/en
Subsea 7 AS	EPC	N/A	Norsko	http://www.subsea7.com/
National Oilwell Varco Norway AS	E&P drilling	14 678	USA	http://www.nov.com/
Seadrill Offshore AS	E&P drilling	4 192	Norsko	http://www.seadrill.com/
M-I Swaco Norge AS/ Schlumberg	E&P drilling	N/A	Francie	http://www.slb.com/services/miswaco.aspx
Halliburton AS	E&P drilling	24 829	USA	http://www.halliburton.com/
Baker Hughes Norge AS	E&P drilling	19 831	USA	http://www.bakerhughes.com/
Schlumberger Norge AS	E&P drilling	39 540	Francie	http://www.slb.com/
Transocean Offshore (North Sea) LTD NUF	E&P drilling	9 142	Švýcarsko	http://www.deepwater.com/fw/main/Home-1.html
Dolphin Drilling AS	E&P drilling	1 112	Norsko	http://www.dolphindrilling.no/
Archer AS	E&P drilling	1 855	Norsko	http://www.archerwell.com/
Det Norske Veritas AS	Project development	1 744	Norsko	http://www.dnv.com/
Fabricom PMAE AS	Project development	N/A	Norsko	http://www.fabricom.no/Pages/default.aspx
AGR Subsea AS	Project development	321	Norsko	http://www.agr.com/home
Dovre Group AS	Project development	95	Norsko	http://www.dovregroup.com/
Weatherford Petroleum Consultants AS	Project development	12 990	Norsko	http://www.weatherford.com/
Odin Petroleum AS	Project development	N/A	Norsko	http://www.odinpetroleum.no/index.php?pageIndex=home&lang=en
Rolls-Royce Marine AS	Engineering, fabrication & installation - SURFACE	17 121	UK	http://www.rolls-royce.com/marine/
STX OSV AS	Engineering, fabrication & installation - SURFACE	2 473	Norsko	http://www.vard.com/Pages/default.aspx
Kongsberg Maritime AS	Engineering, fabrication & installation - SURFACE	1 149	Norsko	http://www.kongsberg.com/
Kleven Verft AS	Engineering, fabrication & installation - SURFACE	401	Norsko	http://www.kleven.no/index.php?page_id=162

Wartsila Norway AS	Engineering, fabrication & installation - SURFACE	5 559	Norsko	http://www.wartsila.com/norway
Ulstein Verft AS	Engineering, fabrication & installation - SURFACE	2 670	Norsko	http://www.ulstein.com/kunder/ulstein/cms66.nsf
FMC Kongsberg Subsea AS	Engineering, fabrication & installation - SUBSEA	5 099	USA	http://www.fmctechnologies.com/
Technip Norge AS	Engineering, fabrication & installation - SUBSEA	8 821	Francie	http://www.technip.com/en
Vetco Gray Scandinavia AS	Engineering, fabrication & installation - SUBSEA	149 000	USA	http://site.ge-energy.com/businesses/ge_oil_andgas/en/our_brands/vetcogray.htm
Island Offshore Management AS	Engineering, fabrication & installation - SUBSEA	N/A	Norsko	http://www.islandoffshore.com/#cid=1
Oceaneering AS	Engineering, fabrication & installation - SUBSEA	N/A	Norsko	http://www.oceaneering.no/
DOF Subsea Norway AS	Engineering, fabrication & installation - SUBSEA	735	Norsko	http://www.dofsubsea.com/
Odfjell drilling	engineering, drilling	N/A	Norsko	http://www.odfjelldrilling.com/en/
Norwell	engineering	N/A	Norsko	http://www.norwellengineering.com/home/default.asp?pageid=18
Welltec	engineering, drilling equipment	295	Dánsko	http://www.welltec.com/Investors.aspx?ID=472
Frank's International	drilling equipment, completion	N/A	USA	http://www.franksinternational.com/about/

Databáze potenciálních zákazníků - ropný průmysl - Spojené království

Název společnosti	Činnost	Tržby v mil. USD 2011	Původ	WWW
Petrofac Ltd.	EPC	5 801	UK	http://www.petrofac.com/
Technip Ltd.	EPC	8 821	Francie	http://www.technip.com/en
Saipem Ltd.	EPC	16 305	Itálie	http://www.saipem.com/site/Home.html
Worley Parsons Ltd.	EPC	5 903	Austrálie	http://www.worleyparsons.com/Pages/Default.aspx
SNC Lavalin Ltd.	EPC	7 209	USA	http://www.snclavalin.com/index.php?lang=en
CBI Ltd.	EPC	4 600	USA	http://www.cbi.com/
Cameron Ltd.	E&P drilling	6 959	USA	http://www.c-a-m.com/forms/index.aspx
Schlumberger Oilfield UK Plc	E&P drilling	39 540	Francie	http://www.slb.com/
Baker Hughes Ltd.	E&P drilling	19 831	USA	http://www.bakerhughes.com/
Halliburton Manufacturing and Services Ltd.	E&P drilling	24 829	USA	http://www.halliburton.com/
Dolphin Drilling Ltd.	E&P drilling	1 112	Norsko	http://www.dolphindrilling.no/
Transocean Drilling UK Ltd.	E&P drilling	9 142	Švýcarsko	http://www.deepwater.com/fw/main/Home-1.html
M-I Drilling Fluids UK Ltd.	E&P drilling	39 540	Francie	http://www.slb.com/services/miswaco.aspx
National Oilwell Varco UK Ltd.	E&P drilling	14 678	USA	http://www.nov.com/
Diamond Offshore Drilling (UK) Ltd.	E&P drilling	3 322	USA	http://www.diamondoffshore.com/
Expro North Sea Ltd.	E&P drilling	1 045	UK	http://exprogroup.com/
AMEC Group Ltd.	Engineering, fabrication & installation	6 314	UK	http://www.amec.com/
Subsea 7 Ltd.	Engineering, fabrication & installation	N/A	Norsko	http://www.subsea7.com/
Vetco Gray UK Ltd.	Engineering, fabrication & installation	149 000	USA	http://site.ge-energy.com/businesses/ge_oil_andgas/en/our_brands/vetcogray.htm
FMC Technologies Ltd.	Engineering, fabrication & installation	5 099	USA	http://www.fmctechnologies.com/
Aker Subsea Ltd.	Engineering, fabrication & installation	6 309	Norsko	http://www.akersolutions.com/en/
Meta	drilling tubes	N/A	N/A	http://www.metadownhole.com/

Databáze potenciálních zákazníků - ropný průmysl - Rusko

Název společnosti	Činnost	Tržby v mil. USD 2011	Původ	WWW
Stroygazconsulting Group of Companies (SGC)	EPC	N/A	Rusko	http://www.sgc.ru/en/holding/index.wbp
Eurasia Drilling Company Limited (EDC)	exploration & production drilling	2 752	Rusko	http://www.eurasiadrilling.com/
Weatherford Ltd.	exploration & production drilling	12 990	Norsko	http://www.weatherford.com/
Eriell group, s.r.o.	exploration & production drilling	N/A	ČR	http://www.eriell.com/en/
Hilong Group's	exploration & production drilling	293	Čína	http://hilonggroup.com/en/about/Default.aspx
PNG Drilling Company	exploration & production drilling	N/A	Rusko	http://www.png-drilling.com/maineng/
Burovoya Kompaniya Eurasia (BKE)	exploration & production drilling	N/A	Rusko	http://www.bke.ru/index_en.html
Zarubezhneft	exploration & production drilling	1 123	Rusko	http://www.zarubezhneft.ru/www/webnew.nsf/main_eng
Slavneft	exploration & production drilling	5 426	Rusko	http://www.slavneft.ru/
Integra Group	exploration & production drilling	615	Rusko	http://www.integra.ru/eng/company/today/
Imperial Energy	exploration & production drilling	N/A	Indie	http://www.imperialenergy.com/en/
Varyeganneft	exploration & production drilling	N/A	Rusko	http://www.oaovn.ru/
Morneftegazproject, JSC	Engineering, fabrication & installation	N/A	Rusko	http://www.mngproject.ru/en/
OAo VNIIneft	Engineering, fabrication & installation	N/A	Rusko	http://www.vnipineft.ru/en/about-us/history/
MRK-Engineering Ltd.	Engineering, fabrication & installation	N/A	Rusko	http://mrk.ru/?lang=en
CNPC	Engineering, fabrication & installation	383 290	Čína	http://www.cnpc.com.cn/en/?COLLCC=2361892711&
RusGazEngineering Group	Engineering, fabrication & installation	N/A	Rusko	http://www.rusgazen.ru/eng/
SNC-Lavalin	Engineering, fabrication & installation	7 209	USA	http://www.snclavalin.com/index.php?lang=en

50 největších stavebních společností v Evropě

Název společnosti	Tržby v mil. EUR 2011	Původ	WWW
Vinci SA	36 956	Francie	http://www.vinci.com/
Bouygues SA	32 706	Francie	http://www.bouygues.com/
Activ. de Constr. y Serv. SA (ACS)	28 472	Španělsko	http://www.grupoacs.com/index.php/en/
Hochtief AG	23 282	Německo	http://www.hochtief.com/hochtief_en/0.j.html
Strabag SE	14 326	Rakousko	http://www.strabag.com/
Eiffage SA	13 732	Francie	http://www.eiffage.com/
Skanska AB	13 149	Švédsko	http://www.skanska.com/
Balfour Beatty PLC	12 715	Spojené království	http://www.balfourbeatty.com/
Fomento de Constr. y Contratas SA (FCC)	11 755	Španělsko	http://www.fcc.es/fccweb/index.html
Bilfinger Berger AG	8 209	Německo	http://www.bilfinger.com/
Koninklijke BAM Groep NV	7 920	Nizozemsko	http://www.bam.nl/
Ferrovial SA	7 446	Španělsko	http://www.ferrovial.com/en
Acciona SA	6 646	Španělsko	http://www.acciona.com/
Carillion PLC	5 820	Spojené království	http://www.carillionplc.com/
NCC AB	5 818	Švédsko	http://www.ncc.se/
Obrascon Huarte Lain SA (OHL)	4 870	Španělsko	http://www.ohl.es/
Peab AB	4 822	Švédsko	http://www.peab.com/
Yit Oyj	4 382	Finsko	http://www.yitgroup.com/
Sacyr Vallehermoso SA	3 949	Španělsko	http://www.gruposyv.com/syv/Door.do?OPERATION=portalGrupo&FUNCTION=8&locale=es
Enka Insaat Ve Sanayi AS	3 619	Turecko	http://www.enka.com/
Morgan Sindall PLC	2 566	Spojené království	http://www.morgansindall.com/
Kier Group PLC	2 477	Spojené království	http://www.kier.co.uk/
Barratt Developments PLC	2 375	Spojené království	http://www.barrattdevelopments.co.uk/barratt/en/home/
Heijmans NV	2 361	Nizozemsko	http://www.heijmans.nl/
Astaldi SPA	2 354	Itálie	http://www.astaldi.com/home/
Veidekke ASA	2 275	Norsko	http://www.veidekke.no/
Lemminkäinen Oyj	2 274	Finsko	http://www.lemminkainen.com/
Porr Group	2 212	Rakousko	http://www.porr-group.com/
Mota Engil Sgps SA	2 176	Portugalsko	http://www.mota-engil.pt/
Interserve PLC	2 129	Spojené království	http://www.interserve.com/
Impregilo SPA	2 108	Itálie	http://www.impregilo.it/en
Taylor Wimpey PLC	2 083	Spojené království	http://www.taylorwimpey.co.uk/

Implenia AG	2 047	Švýcarsko	http://www.implenia.com/
Persimmon PLC	1 769	Spojené království	http://corporate.persimmonhomes.com/aboutus.aspx
Galliford Try PLC	1 498	Spojené království	http://www.gallifordtry.co.uk/
Interior Service Group PLC	1 396	Spojené království	http://www.isgplc.com/home/default.asp
Ballast Nedam NV	1 382	Nizozemsko	http://www.ballast-nedam.nl/
Keller Group PLC	1 330	Spojené království	http://www.keller.co.uk/
JM AB	1 329	Švédsko	http://www.jm.se/
Teixeira Duarte Engenharia Construções SA	1 263	Portugalsko	http://www.teixeiraduarte.pt/
MT Højgaard	1 249	Dánsko	http://mth.com/
Bauer Aktiengesellschaft	1 220	Německo	http://www.bauer.de/de/index.html
Ellaktor SA	1 204	Řecko	http://www.ellaktor.gr/
Polimex Mostostal SA	1 171	Polsko	http://www.polimex-mostostal.pl/pl/
Costain Group PLC	1 136	Spojené království	http://www.costain.com/
Trevi Group	1 061	Itálie	http://www.trevigroup.com/viewdoc.asp?co_id=8
Bellway PLC	1 029	Spojené království	http://www.bellway.co.uk/
Grupo Soares da Costa SGPS SA	873	Portugalsko	http://www.soaresdacosta.pt/
Grupo Empresarial San Jose SA	752	Španělsko	http://www.grupo-sanjose.com/
J&P-Avax SA	695	Řecko	http://www.jp-avax.gr/jp/default.aspx?pid=348&lang=1

Stavební společnosti budující rafinerie, elektrárny v Evropě

Název společnosti	Tržby v mil. EUR 2011	Původ	WWW
Bechtel Inc.	25 421,80	USA	http://www.bechtel.com/
Fluor Corporation Inc.	18 012,50	USA	http://www.fluor.com/pages/default.aspx
Saipem Ltd.	12 593,00	Itálie	http://www.saipem.com/site/Home.html
Areva SA	8 872,00	Francie	http://www.areva.com
Jacobs Engineering Group Inc.	7 997,60	USA	http://www.jacobs.com/
Technip S.A.	6 813,00	Francie	http://www.technip.com/en
Metso Oyj	6 646,00	Finsko	http://www.metso.com/
ALPINE Bau Deutschland AG	3 620,50	Německo	http://www.alpine-bau.de/
Maire Tecnimont S.p.A.	2 646,00	Itálie	http://www.mairetecnimont.com/en
Foster Wheeler AG	2 020,80	Švýcarsko	http://www.fwc.com/
Kværner Stord AS	1 848,90	Norsko	http://www.kvaerner.com
Decmil Group Ltd.	556	Rakousko	http://www.decmilgroup.com.au/
Severfield-Rowen PLC	308	Spojené království	http://www.sfrplc.com/
Merco Ehitus AS	219	Estonsko	http://www.merco.ee/
Energoprojekt SA	205	Srbsko	http://www.energoprojekt.rs/
Lagan Construction Ltd.	177,5	Irsko	http://www.laganconstruction.com/
Brembana & Rolle S.p.A.	60	Itálie	http://www.brembanarolle.com/
Pörner Group	53	Rakousko	http://www.poerner.at/en.html
Teknotes AS	0,8	Turecko	http://www.teknotes.net/
Chemoprojekt, a.s.	N/A	Česká republika	http://www.chemoprojekt.cz/
APi Construction company Inc.	N/A	Spojené království	http://www.apiconst.com/
APS Engineering Company S.p.A.	N/A	Itálie	http://www.apsengineering.it/
Kraftanlagen München.	N/A	Německo	http://www.ka-muenchen.de/